



Organisasjonsendring sett fra arbeidstakers perspektiv

Betina S. Andersen

Veiledere:

Svein Bergvik

Eva Therese Næss

PSY-3900

Masteroppgave i psykologi

Institutt for psykologi

UIT – Norges arktiske universitet, i Tromsø

Mai 2015

It is not the strongest of the species that survive,  
nor the most intelligent,  
but the one most responsive to change.

Charles Darwin

## Abstrakt (norsk)

Studien utforsket arbeidstakeres tanker og erfaring med organisasjonsendring i arbeidslivet. Studien søkte å innhente generelle refleksjoner fra arbeidstakere rundt emnet, og især om de opplever organisasjonsendring som episodisk eller kontinuerlig. Forskningen benyttet kvalitative intervju til innhenting av data fra ni arbeidstakere ansatt ved fire ulike organisasjoner på Østlandet i Norge. Deltakerne var etnisk norske, av begge kjønn og mellom 30-59 år. Intervjuene ble analysert med en fortolkende fenomenologisk analyse (IPA). Analysen resulterte i tre overordnede kategorier; (1) endringsfokus i organisasjonen, (2) konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet, (3) arbeidstakers perspektiv på gode endringstiltak, hvor alle inkluderte flere underkategorier. Funnene indikerte at arbeidstakere opplevde endring som kontinuerlig ved arbeidsplassen, at endringstiltak medførte positive og negative konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet, og at arbeidstakere var opptatt av implementeringsfasen av endringstiltak. Studien indikerer at organisasjonsendring vil ha innvirkning på arbeidstakere, og fremmer således betydningen av ledelsens implementering av arbeidstakers perspektiv ved endringstiltak.

*Nøkkelord:* arbeidstaker, involvering, kraftfeltmodellen, organisasjonsendring, reaksjoner til organisasjonsendring, tilpasning

## Abstract (English)

This study explores employees' thoughts and experience with organizational change at the workplace. The study sought to obtain general reflections from employees about the subject, and especially if they are experiencing organizational change as episodic or continuous. The research used qualitative interviews to collect data from nine workers employed by four different organizations in eastern parts of Norway. The participants were ethnic Norwegian, of both sexes and between 30-59 years. The interviews were analyzed with an interpretative phenomenological analysis (IPA). The analysis resulted in three main categories; (1) change focus in the organization, (2) consequences for the psychosocial work environment, (3) the employee's perspective on good change measures, which all included several subcategories. The results indicated that employees experienced change continuously at the workplace, that change measures entailed positive and negative consequences for the psychosocial work environment, and that employees were concerned about the implementation phase of change initiatives. The study indicates that organizational change will affect employees, and thus promotes the importance of management's implementation of change initiatives from the employee's perspective.

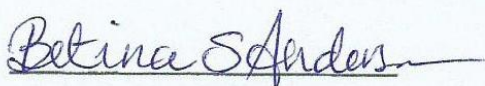
*Keywords:* adaptation, employee, force field model, involvement, organizational change, reactions to organizational change

### Forord

I løpet av studietiden har jeg vært så heldig å bli introdusert for ulike temaer innenfor psykologien, og det er fascinerende hvor bredt og anvendelig psykologi er som fagfelt og i praksis. Samtidig ledet dette til at avgjørelsen for hvilket område jeg ønsket fordypning i ved masteroppgaven ble utfordrende. Sommeren før jeg begynte på masterprogrammet sto det klart for meg at det var arbeids- og organisasjonspsykologi som lå mitt hjerte nærmest. I løpet av masterstudiet valgte jeg derfor emne innenfor organisasjonspsykologi og lederskaps teori, noe som gjorde meg mer bevisst på kompleksiteten i organisasjoner og rollen mennesker utgjør ved arbeidsplassen. Videre ønsket jeg å se nærmere på organisasjonsendringer, som følge av at dette er et tidsaktuelt tema og noe jeg anser som et økende fenomen i arbeidslivet.

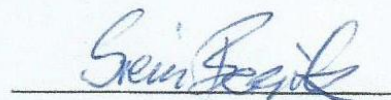
Jeg spurte Svein Bergvik om å være min veileder basert på hans erfaring innenfor kvalitativ metode og forskningsdesign, som jeg ønsket å benytte i studien. Vi hadde en felles idémyldring for hva jeg ønsket å belyse med min oppgave, og hvordan dette kunne utføres metodologisk. Gitt at temaet for avhandlingen ikke var Svein Bergvik sitt ekspertiseområde, ble Eva Therese Næss hentet inn som biveileder som følge av hennes kunnskap innenfor organisasjonspsykologi. Hovedsakelig ble utførelsen av den praktiske og empiriske delen av oppgaven, samt litteratur søket, utført av forfatteren. Veilederne bidro med nyttige tilbakemeldinger på utkast og formatering av oppgaven, samt gode råd til relevant litteratur og teori. I løpet av arbeidet med oppgaven stilte de vesentlige spørsmål til mine funn og refleksjoner.

Drammen/Tromsø, 30.april 2015



Betina Skovly Andersen

*Masterstudent*



Svein Bergvik

*Veileder*



Eva Therese Næss

*Veileder*

### **Anerkjennelse**

For det første ønsker jeg å takke arbeidstakerne som stilte til intervju, og for deres spennende uttalelser rundt emnet. I tillegg ønsker jeg å takke alle organisasjonene som satte av tid til å vurdere forespørselen om deltakelse, og spesielt takk til de organisasjonene som bidro med deltakere til studien.

Videre ønsker jeg å takke mine veiledere, Svein Bergvik og Eva Therese Næss, for verdifulle tilbakemeldinger ved utarbeidelsen og skriveprosessen av denne oppgaven. Dere har bidratt til å gjøre dette til en lærerik prosess.

Til slutt vil jeg takke mine medstudenter, venner og familie som har støttet meg gjennom studiet og arbeidet med masteroppgaven.

## Innholdsfortegnelse

<b>Introduksjon.....</b>	<b>8</b>
Endringstyper	9
Konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet	11
Årsaker til at endring kan oppleves utfordrende for arbeidstakere	12
Hvordan lykkes med endring?	14
Episodisk og kontinuerlig endring	19
Hensikten med denne studien	21
Videre oppsett av studien	22
<b>Metode.....</b>	<b>22</b>
Epistemologisk grunnlag for studien	23
Det kvalitative forskningsintervjuet	24
Fortolkende fenomenologisk analyse (IPA)	25
Utvalgsprosedyre og valg av deltakere	27
Intervjuprosedyre	29
Dataanalyse	31
Etiske hensyn	33
<b>Resultater.....</b>	<b>34</b>
Endringsfokus i organisasjonene	36
Konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet	39
Arbeidstakers perspektiv på gode endringstiltak	44
<b>Diskusjon.....</b>	<b>50</b>
Endringsfokus i organisasjonene	51
Konsekvenser av endring for arbeidstaker	54
Implementeringsfasen	55
Ny definisjon på organisasjonsendring	57
Begrensninger	58
Implikasjoner for praksis og videre forskning	60
Konklusjon	61
<b>Referanser.....</b>	<b>62</b>
Appendix A	74
Appendix B	75
Appendix C	76
Appendix D	78

## Introduksjon

Det har vært en tidløs utfordring for organisasjoner å tilpasse seg skiftende mål og krav, men denne oppgaven ser ut til å ha økt betydelig de siste tiårene (Bennis, 1963; Pettigrew, Woodma, & Cameron, 2001). Van de Ven og Poole (1995) har argumentert for hvordan ulike endringskrefter, både i og utenfor organisasjonen, kan opptre samtidig og innvirke på organisatoriske endringer. Ved organisasjonsendringer er det dermed risiko for å oversimplifisere, hvor oppmerksomhet til et aspekt at en endringsprosess kan gå på bekostning av andre. Flere definisjoner av organisasjonsendring har forsøkt å fremstille kompleksiteten av endring. Lines (2005, p. 9-10) har definert organisasjonsendring som ”en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål”. Populærvitenskapelig har organisasjonsendring blitt definert som ”både prosessen en organisasjon endrer sin struktur, strategi, operasjonelle metode, teknologi eller organisasjonskultur for å påvirke endring i organisasjonen, og effektene av disse endringene på organisasjonen. Organisasjonsendring kan være vedvarende eller opptre ved distinkte perioder i tid” (Study.com, 2015).

Felles for definisjoner av organisasjonsendring er organisasjonsperspektivet de prioriterer, hvor menneskene som implementerer og lever med endringstiltak ofte ikke blir eksplisitt inkludert. Det er et faktum at organisasjoner består av mennesker, og følgelig er det menneskene som utgjør fundamentet for enhver organisasjonsendring (Porras & Robertson, 1992). Jick (1993) har påpekt at ingen organisasjon kan innføre endring dersom arbeidstakerne ikke vil akseptere eller endre seg selv. Imidlertid har leder- og organisasjonsperspektivet ved endring fått mest oppmerksomhet i vitenskapelig forskning, noe som har resultert i at arbeidstakers perspektiv har blitt nedprioritert (Balogun & Johnson, 2004; George & Jones, 2001).



Selv om organisasjonsendringer opptrer hyppigere enn tidligere, er det slik at over 70 prosent av endringsinitiativ som mislykkes (Beer & Nohria, 2000; Meaney & Pung, 2008). En mislykket endringsprosess kan medføre tap av tid og finansielle ressurser for organisasjonen og arbeidstakerne (Marks & Mirvis, 2000). Organisasjonsendringer har som en følge av dette blitt et omtalt fenomen både innenfor arbeidslivet og som et distinkt forskningsfelt (Armenakis & Bedeian, 1999). Likevel er det fortsatt behov for kunnskap om hvordan organisasjoner kan gjennomføre vellykkede endringsprosesser, blant annet ved endring av organisasjonskultur eller ved identifisering og håndtering av motstand (Burke, 2011).

Nyere forskning har vist at innsikt i arbeidstakernes holdninger til endring er essensielt for å oppnå økt forståelse av organisatoriske endringsprosesser (Caldwell, Herold, & Fedor, 2004; Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008). Blant annet har utviklingen av en retning innen forskning vist at arbeidstakeres reaksjoner til endringsprosesser utgjør en avgjørende rolle for utfall av endring (Bartůněk, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006). Videre har det blitt påvist at ledelsen er avhengig av arbeidstakernes villighet til å tilpasse seg endringsinitiativet for å gjennomføre en suksessfull endring (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Choi, 2011). Arbeidstakere kan dermed ikke betraktes som passive mottakere av endring, heller en aktiv deltaker som påvirker endringsresultatet. Ved å forsømme arbeidstakere ved endringsprosesser, og ved mangel på forståelse og vurdering av deres holdninger til endring, vil sannsynligheten dermed være større for at endringen mislykkes.

### **Endringstyper**

Porras & Silvers (1991) hevder at organisasjonsendringer oppstår som konsekvens av at organisasjonen oppdager et relevant skifte i miljøet, som deretter leder til en hensiktsmessig respons. Slike skifter kan opptre som konsekvens av økonomiske svingninger, teknologi, konkurranse, sosiale trender og justeringer i arbeidsstokken. Kaufmann og Kaufmann (2013) skiller mellom reaktive og proaktive endringsprosesser. Reaktiv omstilling er endring

innenfor eksisterende rammer, mens proaktiv omstilling oppstår som følge av en forventning om at noe i fremtiden kan få betydning for virksomheten. En slik vinkling til organisasjonsendring vektlegger betydningen av *innholdet* som endres. Imidlertid har endring som *prosess*, med fokus på hvordan endring skal gjennomføres, også blitt vurdert som sentralt (Burke, 2011). Forskningen på endringsprosesser er mangelfull, hvor det fortsatt er behov for bedre forståelse av blant annet organisatorisk restrukturering, som fusjon og nedbemanning eller forbedring av virksomheten (Fay & Lührmann, 2004).

Videre har organisasjonsendringer blitt kategorisert i revolusjonære og evolusjonære endringer (Tushman & O'Reilly, 1996). Revolusjonære endringer er større endringer av organisasjonens dype struktur som sikter mot endring i selve systemet, noe som innebærer justeringer i hvordan organisasjonen forholder seg til omgivelsene på, endring av organisasjonsstruktur eller organisasjonskultur (Tushman & Romanelli, 2008). Evolusjonære endringer omhandler mindre forbedringer i organisasjonens gitte system, eksempelvis nedbemanning, sammenslåinger og privatisering (Burke & Cooper, 2000). Evolusjonære endringer representerer hovedparten av endringsinitiativ i dag, og vil dermed hyppigst medføre konsekvenser for arbeidstakere. Forskning viser at arbeidstakeres holdninger til endringer er avhengig av hvilken type endring som gjennomføres, samt effekt og tidligere erfaring med organisatorisk endring (Smissen, Schalk, & Freese, 2013). Videre er det presentert to tilnærminger for arbeidstakeres reaksjon til endring med utgangspunkt i tidligere erfaring med organisasjonsendring. Den ene tilnærmingen vektlegger betydningen av at hyppige endringsforsøk vil gjøre ansatte mer beredt for fremtidig endring, mens den andre hypotesen hevder at arbeidstakere blir mindre motstandsdyktige, og dermed sårbare ved gjentatte endringsforsøk (Yukl, 2013).

### **Konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet**

Organisasjonsendringer er ansett som en risikofaktor for det psykososiale arbeidsmiljøet (Arbeidstilsynet, 2006). Det psykososiale arbeidsmiljøet defineres som ”kvaliteten på det sosiale og følelsesmessige samspillet mellom medlemmene i organisasjonen” (Kaufmann & Kaufmann, 2013, p. 266). Det er flere faktorer som kan ha negativ innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet ved endring, for eksempel opplevelse av manglende kontroll over egen arbeidssituasjon (Proctor & Dukakis, 2003). I tillegg har det blitt påvist at redusert rolleklarhet i forbindelse med organisasjonsendring bidro til økt opplevelse av stress (Korunka, Scharitzer, Carayont, & Sainfort, 2003). En annen negativ følge for arbeidsmiljøet som konsekvens av endringstiltak er omveltninger i relasjoner mellom ansatte, som oppsigelse av kolleger (Kivimäki, Vathera, Elovainio, Pentti, & Virtanen, 2003).

For arbeidstakere kan dette gi utslag i fysiske eller psykiske belastninger. Coch og French (1948) demonstrerte tidlig at arbeidstakere som opplever endring kan oppleve tap av kontroll, usikkerhet for fremtiden og frykt for å feile i møte med nye arbeidsoppgaver. Videre har forskning bekreftet at den hyppigste psykiske belastning som følge av organisatoriske endringer er usikkerhet for fremtidig jobbsituasjon (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004; Klanderman & van Vuuren, 1999; Nelson, Cooper, & Jackson, 1995). Endringsprosesser har i tillegg vist å medføre flere negative helseeffekter for arbeidstakere, som stress (Bordia, Jones, Gallois, Callan, & Difonzo, 2006), angst (Paterson & Cary, 2002) og depresjon (Eriksson, 2004). Konsekvensene av fysisk og psykisk belastning ved organisasjonsendringer er uheldige, og kan øke forekomst av sykefravær (Kivimaki et al., 2006), førtidspensjonering (Saksvik & Gustafsson, 2004), økt jobb belastning (Korunka et al., 2003).

Imidlertid kan endringsprosesser medføre positive konsekvenser for arbeidstakere som økt jobbtilfredshet (Mossholder, Settoon, Armenakis, & Harris, 2000), tilfredshet som følge

av forbedringer ved arbeidsplassen etter endringstiltak (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005) og økt tilknytning til organisasjonen (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). Positive emosjoner til endring har blitt vist å bidra til positiv og vellykkede endringer (Avey, Wernsing & Luthans, 2008), og dermed utgjør arbeidstakers positive tilnærming til endring en sentral rolle. Dette vil bli videre belyst i innledningen under avsnitt om psykologiske variabler.

### **Årsaker til at endring kan oppleves utfordrende for arbeidstakere**

Arbeidstakeres reaksjoner og håndtering av organisasjonsendringer er individuelle og mangfoldige. For enkelte kan organisasjonsendringer oppleves positivt, som en mulighet til å oppnå vekst og ny læring, mens andre kan reagere negativt til kun små justeringer ved arbeidsplassen. En av årsakene til at mange endringsprosesser ikke lykkes, kan være negative opplevelser og konsekvenser endringstiltak innebærer for arbeidstakeren, noe som vil bli belyst nedenfor.

**Negativ affektiv holdning.** I de tilfellene der endringsdeltakere forventet negative utfall av endring som nedbemanning, økt arbeidsmengde, økt jobbkompleksitet eller mindre jobbkontroll, opplevde de mer stress og psykologisk tilbaketrekning (Axtell et al., 2002). Konsekvenser av forventning om personlige negative utfall har blitt påvist å være mindre åpenhet for aksept av endring (Cunningham et al., 2002), lavere nivå av jobbtilfredshet og involvering (Hall, Goodale, Rabinowitz, & Morgan, 1978) og lavere nivåer av oppfattet personlig egnethet til stillingen etter endring (Caldwell et al., 2004). Arbeidstakere som er negativt innstilt eller oppfatter jobbusikkerhet i forhold til endringsprosesser vil være mer disponert for å oppleve negative belastning som økt jobbforårsaket spenning, emosjonell utmattelse, psykisk helse- relaterte symptomer og jobb misnøye (Begley & Czajka, 1993; Naswall, Sverke & Hellgren, 2005). Fra et organisatorisk perspektiv har jobbusikkerhet blitt vist å gi større affektiv motstand til endring (Oreg, 2006). Større usikkerhet rundt arbeidsfremtid og mulighet for karriereutvikling etter endring har blitt vist positivt korrelert

med endringsdeltakeres intensjoner om å slutte (Johnson, Bernhagen, Miller, & Allen, 1996). Ettersom negativ affekt hos arbeidstakere vil ha innvirkning på utfall av endringstiltak, er det relevant å se nærmere på hvordan ledelsen tilrettelegger for å redusere dette.

**Motstand.** Motstand mot endring har blitt koblet med individuelle trekk og karakteristikk ved organisasjonen, og kan opptre som konsekvens av målusikkerhet, individuellusikkerhet eller endring i organisasjonskultur (Roald & Edgren, 2001). Organisasjonskultur defineres som ”grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på” (Kaufmann & Kaufmann, 2013). Som følge av at endringstiltak kan ha innvirkning på organisasjonskulturen (Schein, 2010), vil dette kunne medføre et misforhold mellom de to hos arbeidstakeren.

Det er ofte tilfelle at arbeidstakere er bekymret og har negative holdninger ved organisasjonsendringer (Covin & Kilman, 1990; Jones, Hobman & Bordia, 2008). Det har blitt hevdet at uttrykk for bekymring til ledelsen, ofte blir møtt med misnøye og som et tegn på motstand blant de ansatte under en endringsprosess (Bryant, 2006). Videre har det blitt poengtert at ansattes tilbakemelding til ledelsen ved en organisasjonsendring ikke nødvendigvis er negativ eller et tegn på motstand (Dent & Goldberg, 1999). Dette kan tyde på at interesse, mistillit eller preferanse for dagens tilstand kun er mennesker som stiller spørsmålstegn til hva endringen vil innebære for dem. For å oppnå varig endring er det nødvendig at ledelsen identifiserer motstand som et hinder man må overkomme, og velge en endringsstrategi som vil minimere eller eliminere motstand (Armenakis & Bedeian, 1999).

Videre, i følge tidligere forskningsresultater, vil endring bli møtt med motstand selv når den er nødvendig (Goodstein & Burke, 1991). Dent og Goldberg (1999) har argumentert for at mennesker ikke viser motstand til endringen i seg selv, men heller det forventede utfallet av endringen. I tillegg har det blitt påvist at motstand til endring kan omgjøres til en positiv drivkraft blant de ansatte (Ford, Ford & D’Amelio, 2008). Noe som aktualiserer

refleksjon over om mennesker ikke motstår endring, men at de motstår å bli endret (Senge, 1997). Ved at det blir vist interesse for arbeidstakeres følelser og opplevelser vil dette kunne være med på å skape dialog mellom arbeidstakere og ledelse, der de ansatte vil opptre mindre defensivt (Shaw, Fields, Thacker, & Fisher, 1993).

### **Hvordan lykkes med endring?**

Positive emosjoner til endring har blitt vist å bidra til en positiv og vellykket endring (Avey et al., 2008). For at arbeidstakere skal danne en fordelaktig tilnærming til endring, er det økt sannsynlighet dersom de ansatte har tillit til sine ledere samtidig som de ser et behov for endringstiltaket og at det vil være effektivt (Yukl, 2013). I tillegg kan en organisasjonsendring ha positiv innvirkning på arbeidstakere dersom de viser villighet til endring (Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007) og høy grad av endringsforpliktelse (Chen & Wang, 2007).

**Organisasjonsforpliktelse.** Arbeidstakere som føler seg forpliktet til sin organisasjon, vil aksepterer dens verdier, yte ekstra innsats for bedriften, og ønsker å bli værende i organisasjonen (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Organisasjonsforpliktelse har blitt vist å være en indikator for suksess ved endringsprosesser, siden forpliktete arbeidstakere utviser høy endringsvillighet og aksept for endring (Madsen et al., 2005). I tillegg kan organisasjonsforpliktelse fungere som en buffer i forbindelse med endring, da den er vist å moderere endringsrelatert stress ved å øke jobbtilfredshet, øke intensjon om å bli værende i organisasjonen og redusere arbeidsrelatert irritasjon (Begley & Czajka, 1993). Motsatt har høy organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet før endring vist å medføre mindre positive reaksjoner til endringer, i motsetning til de som har lavere grad av forpliktelse til organisasjonen (van Dam, 2005).

Organisasjonskultur og arbeidsklime i organisasjonen kan være med å tilrettelegge for endring. Graden organisasjonens eksisterende kulturelle verdier samsvarer med

endringsvisjonen har vist å øke arbeidstakeres klarhet for endring (Jones et al., 2005). Der arbeidstakerne var positive til arbeidsmiljøet har dette vært en predikasjon for klarhet for endring, åpenhet for endring og tilpasning til endring (Miller, Johnson, & Grau, 1994).

Følgelig er det rimelig å anta at variabler som involverer aspekter ved organisasjonsmiljøet før endring vil være med å påvirke ansattes vurdering av endringstiltak.

**Psykologiske variabler.** Flere forskere har fokusert på at individer er predisponert til å respondere på en viss måte ved endring og likt over ulike endringssituasjoner (Ashford, 1988; Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999). Dermed innehar arbeidstakere personlige forutsetninger, som vil være med å prege deres reaksjon til endringer. Det kan være utfordrende for virksomheter å ta slike individuelle hensyn ved organisasjonsendringer, som følge av tidspress og mangel på ressurser. Likevel kan det være hensiktsmessig som følge av at arbeidstakers indre motivasjon, mulighet for kompetanseutvikling og opplevelse av kontroll i endringsprosessen har vist å øke sannsynligheten for en vellykket endring (Kouzes & Posner, 2002). Nedenfor vil derfor ulike psykologiske variabler som kan bidra til en suksessfull endring både for arbeidstakere og organisasjon bli presentert.

**Kontroll.** I forbindelse med endring er det tilfelle at arbeidstakere kan oppleve tap av kontroll. Rotter (1966) sin attribusjonsteori om kontrollplassering ("locus of control") har blitt benyttet for å belyse arbeidstakeres reaksjoner til endring. Han skiller mellom indre og ytre kontrollplassering. En indre kontrollplassering tilsier at individet erfarer at de selv har kontroll over situasjonen de befinner seg i, mens ved ytre kontrollplassering anser individet eksterne faktorer å kontrollere situasjonen. Indre kontrollplassering har vist seg positivt korrelert med positive reaksjoner til organisasjonsendring (Holt et al., 2007). Blant annet har økt følelse av kontroll over endringen vist å gi større aksept for endring (Wanberg & Banas, 2000), høyere psykisk velvære og trivsel (Martin, Jones, & Callan, 2005), og lavere psykiske belastninger (Paulsen et al., 2005). I tillegg har en intern "locus of control" vist seg negativt relatert til

psykiske helseplager, jobb misnøye og jobb-indusert spenning, og positivt relatert til emosjonelle justering under forhold med usikkerhet (Naswall et al., 2005). Dermed vil arbeidstakere med indre kontroll vise mer positive reaksjoner til endringstiltak, og anse det som mindre belastende enn ansatte som opplever at ytre faktorer kontrollerer endringssituasjonen.

**Mestringstro.** Mestringstro hos arbeidstakere har blitt vurdert som en stabil tilbøyelighet i personligheten (Judge et al., 1999), eller som formbar i møte med ulike endringsprosesser (Hornung & Rousseau, 2007). Høy grad av mestringstro har vist økt endringsaksept (Wanberg & Banas, 2000), høyere nivåer av endringsvillighet, økt engasjement i endringen (Cunningham et al., 2002), økt forpliktelse til endringen (Herold, Fedro, & Caldwell, 2007), og en større sannsynlighet for å bruke problemfokuserte mestringsstrategier, med forbedret mestring og tilpasning til endring (Amiot, Jimmieson, & Callan, 2006; Martin et al., 2005). Det er mange fordeler for endringstiltaket om arbeidstakeren har en opplevelse av mestring, og som følge av at den kan formes, kan det være hensiktsmessig for organisasjonen å tilrettelegge for økt mestringsfølelse for ansatte.

**Positiv affektiv holdning.** Ved forventning om personlige fordeler som resultat av endring har dette vist å påvirke arbeidstakers håndtering av endringstiltak (Dent & Goldberg, 1999). For eksempel kan et mer interessant og utfordrende arbeid, mulighet for personlig utvikling, forbedrede ansettelsesforhold eller økt lønn være personlige fordeler som følge av endring (Bartunek et al., 2006). Ved forventning om positive utfall etter endringen har dette vist økt klarhet og aksept for endring, samt medføre en høyere forpliktelse og villighet til deltakelse ved endring (van Dam, 2005). I tillegg har forventning om positive utfall vært relatert til arbeidstakeres jobb holdninger etter endring, som økt organisasjonsforpliktelse og jobbtillfredshet og mindre intensjoner om oppsigelse (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006). Tilsvarende har positiv affekt blitt vist relatert til økt mestring av endring (Judge et al., 1999),



økt aksept av endring (Iverson, 1996), og større klarhet for organisasjonsendring (Holt et al., 2007). Faktisk har positiv affekt blitt funnet som en av de sterkeste og mest konsistente variabelen ved håndtering av endring (Judge et al., 1999). Ved å tilrettelegge for økt opplevelse av kontroll, mestring og positiv affekt for arbeidstakere, kan det tyde på at dette vil bidra til å øke arbeidstakeres positive innstilling til endringstiltak.

**Ansettelsesforhold.** Arbeidstakers stilling i organisasjonen er vist som en indikator på håndtering av endring. Der jobbstillingen var preget av stor variasjon i bruk av ferdigheter før endringstiltak var dette positivt relatert til ansattes klarhet for endring (Eby, Adams, Russel, & Gaby, 2000). Tilsvarende har det blitt påvist at arbeidstakere som var involvert i psykologisk krevende jobber som tillot høy beslutningstyngde, var mer klar for endring, deltok mer i endringen og følte de bidro i stor grad til endringen (Cunningham et al., 2002). Stor grad av ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavesignifikans, autonomi og tilbakemelding på eget arbeid har blitt vist relatert til høyere generell tilfredsstillelse, utviklingstilfredshet, indre arbeidsmotivasjon, økt meningsfullhet og ansvar som et resultat av endring (Bhagat & Chassie, 1980). Arbeidstakere som ønsker å prestere, vokse og utvikle seg i arbeidslivet, har vist seg mer villige til å engasjere seg i kontinuerlig organisatorisk forbedringer (Coyle-Shapiro & Morrow, 2003) og en økt opplevelse av positive reaksjoner til jobben i løpet av endringer i sine arbeidsplaner (Bhagat & Chassie, 1980). På lik linje har det blitt vist at arbeidstakere som ønsker å bidra aktivt og autonomt med høy grad av initiativtaking har tendens til å evaluere resultatene av en organisasjonsendring mer positivt (Hornung & Rousseau, 2007). Arbeidstakere med behov for personlig vekst og utvikling kan dermed være en viktig bidragsyter ved organisatoriske endringer.

**Involvering, kommunikasjon og informasjon.** Arbeidstakeres deltakelse og involvering ved endringstiltak har vært et hyppig diskutert forskningstema. Forskning har vist at arbeidstakere som opplever høy grad av deltakelse ved endring rapportert høyere klarhet og

aksept for endring, vurdert den som mindre stressende og utviste en helhetlig støtte for tiltaket (Amiot et al., 2006; Coyle-Shapiro, 2002). Endringsdeltakere som ble involvert i planlegging og implementeringsfasen utviste økt grad av selvstendighet, kontroll og bidrag til endringen (Armenakis & Bedeian, 1999). Videre har deltakelse blitt vist relatert til positive emosjoner, en større forståelse for endringsbehovet og mulige fordeler, samt økt involvering ved implementering av atferdsendringer (Bartunek et al., 2006). Ved å involvere arbeidstakere i endringstiltak kan dette dermed være formålstjenelig for alle nivåer av organisasjonen.

Involvering oppnås gjerne ved kommunikasjon og informasjon om endringstiltaket til arbeidstakere. Mangel på kommunikasjon fra ledelsen under endring kan lede til usikkerhet, som kan være en hovedkilde for arbeidstakeres vanskeligheter under endringsimplementering (Schweiger & DeNisi, 1991). Kommunikasjon ved endring har blitt koblet til flere responser som lavere nivå av angst og usikkerhet og økt tillit til ledelse, samt redusert intensjon om oppsigelse (Bordia et al., 2004; Johnson et al., 1996; Paterson & Cary, 2002). I tillegg har det blitt vist at organisasjoner som fokuserer på kommunikasjon og informasjon øker arbeidstakeres klarhet for endring (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007). Ved benyttelse av tilleggsinformasjon og realistisk og støttende kommunikasjon under endringsprosessen har dette økt positive reaksjoner som endringsaksept og støtte for endring (Axtell et al., 2002; Wanberg & Banas, 2000). Motsatt har økt grad av informasjon om endringen korrespondert med negative evalueringer av endring (Oreg, 2006). Ved at ledelsen opplyste arbeidstakerne om ufullstendig informasjon og når den ble tilgjengelig, bidro dette til å minimere fremveksten av negativitet og redusere usikkerhet (DiFonzo, Bordia & Rosnow, 1994).

Som vist ovenfor er det et flertalls faktorer hos arbeidstaker som kan påvirke utfall av organisasjonsendringer. Samtidig er det flere tiltak organisasjon og ledelse kan innføre for en bedre utførelse av endringstiltak. Dermed er det av interesse å vurdere hva arbeidstakere

opplever som viktig ved gjennomføring av endringer ved arbeidsplassen. Har forskningen dekket vesentlig aspekter ved arbeidstaker og endring, eller mener arbeidstaker at det er flere variabler som har innvirkning for deres opplevelse av endring?

### **Episodisk og kontinuerlig endring**

Endringslitteraturen klassifiserer endring hovedsakelig i to kategorier; episodisk og kontinuerlig endring. Dunphy (1996) hevder at episodisk endring blir aktivert som følge av at mennesker feiler i å skape regelmessige tilpasninger i organisasjoner. Samtidig er denne endringsformen kjennetegnet ved å opptre sjelden, diskontinuerlige og tilsiktet. Kontinuerlig endring innebærer en pågående prosess av endringer og oppdateringer av arbeidsprosesser (Brown & Duguid 1999). Videre har det blitt hevdet at organisasjoner i dag opplever en form for multiple endring, der nye endringstiltak blir introdusert før tidligere endring er ferdigstilt og evaluert (Falkenberg, Stensaker, Meyer, & Haueng, 2005). Organisasjonsendringer vil dermed opptre samtidig, hvor dette innebærer både episodisk og kontinuerlig endring. Falkenberg et al. (2005) argumenterer for at organisasjoner som opplever multiple endringer har behov for en helhetlig og langsiktig endringsstrategi, fremfor å vurdere endringstiltak som isolerte hendelser.

Kurt Lewins (1951) kraftfeltmodell har preget den grunnleggende forståelsen for organisasjonsendring. Modellen fremstiller endring som en utviklingsprosess over tre faser. Ved den første fasen, unfreezing, vil vurderes tilstanden i organisasjonen som utilfredsstillende, og det fremmes et behov for nye tilnæringsmåter. Ved frozen fasen vil de nye tiltakene bli prøvd ut, samtidig som det velges en positiv tilnærming til endringen. I den siste fasen, refreezing, blir den nye tilnærmingen innført og etablert i organisasjonen. Lewins idè forblir sentral for episodiske endringer fordi den forklarer endring som kortsiktige, ustabile perioder som bryter med en ellers stabil tilværelse. Ved tilveksten av flere organisasjonsteorier har kraftfeltmodellen fått variert kritikk, som baserer seg på at modellen

er gammeldags og uaktuell (Burnes, 2004). Det har blant annet blitt stilt spørsmål ved modellen som følge av at organisasjonsendring i dag forekommer i mer turbulente omgivelser, hvor arbeidstakere ikke opplever refreezing stadiet slik Lewin hevder, men heller lever i konstant usikkerhet (Mack, Nelson, & Campbell-Quick, 1998). Arbeidstakeren kan dermed oppleve ulik grad av stabilitet og endringer som ferdig implementert, ettersom organisasjoner sjelden opererer i en frozen tilstand.

Weick & Quinn (1999) har foreslått en ny modell med utgangspunkt i kraftfeltmodellen. De fokuserer på betydningen av psykologiske variabler som kognitive kart (Fiol & Huff, 1992) og skjemaer (Tenkasi & Boland, 1993), og foreslår å endre navn på det andre stadiet, frozen til rebalance. Fokuset vil her være å omtolke, sette nye merkelapper, respondere til bekymringer rundt rettferdighet og endre rekkefølgen på mønstrene så de viser seg med mindre sperrer. Unfreeze etter rebalance er å følge opp improvisering, oversettelse og læring på slike måter som nå er mer bevisste på sekvenser, mer resiliente til uregelmessigheter og mer fleksible i sin utførelse. Den nye modellen endrer dermed det tidligere fokuset på mennesket ved endring fra et statisk til dynamisk perspektiv.

Modellen til Weick & Quinn (1999) kan være mer relevant for dagens endringsorienterte arbeidsliv, og spesielt interessant er det hvordan arbeidstakeren blir sentral ved å inkludere kognitive kart og skjemaer som menneskelige variabler for en vellykket endring. Lewin uttrykte ved sin modell at alle deltakere i organisasjonen måtte være forpliktet til endringen for at den skulle være suksessfull (Burnes, 2004), og vektlegger allerede her arbeidstakeres betydning for organisasjonsendring. Det er derfor vesentlig å se videre på arbeidstakeres opplevelse av endringer som episodiske eller kontinuerlige i dagens arbeidsliv. Opplever ansatte endring som avsluttende og ferdig implementert, eller oppstår endringer så hyppig at det blir vanskelig å skille dem fra hverandre? Hva er viktig for arbeidstakeren selv i et arbeidsliv preget av stadig mer endring?

**Hensikten med denne studien**

I denne studien er det ønskelig å rette fokuset vekk fra makroperspektivet, og over til et mikroperspektiv som vektlegger arbeidstakeres forståelse av organisasjonsendring. Hensikten med studien er å utforske arbeidstakeres individuelle opplevelser, reaksjoner og erfaringer i møte med organisasjonsendringer ved arbeidsplassen. Denne studien skiller seg fra tidligere forskning på flere områder. Ved denne studien vil fokuset være på arbeidstakeren i stedet for leder- og organisasjonsperspektivet. Videre tilsikter studien å presentere variabler som arbeidstakerne selv anser som viktige ved organisasjonsendringer. Derfor vil studien benytte kvalitativ forskningsmetode for bedre tilgang til arbeidstakeres personlige meninger, hvor emner de anser som betydningsfulle ved endringsprosesser vil stå sentralt. Kvalitativ metode er tidligere benyttet i et mindretall av studier, og gir rikt datamateriale, dermed kan dette bidra til økt forståelse av arbeidstakers perspektiv ved organisasjonsendring.

I denne studien er fokuset på et forskningsområde som fremdeles er begrenset, nemlig arbeidstakeres møte med dagens endringsorienterte arbeidsliv. Det vil være av interesse å opparbeide kunnskap i forhold til hvordan arbeidstakere opplever refreezing fasen i Lewins (1951) kraftfeltmodell. Hovedsakelig om arbeidstakere erfarer denne fasen som avsluttende eller om de opplever at organisasjoner gjennomgår kontinuerlige endringer, og dermed kan sies å bli værende i endrings- /rebalancefasen. I tillegg kan studien bidra med innsikt i arbeidstakeres opplevelse av multiple endringer i henhold til Falkenberg et al. (2005).

Denne studien kan være til hjelp for organisasjoner og ledere som skal gjennomføre endringer, siden studien søker å identifisere variabler som er av betydning for arbeidstakerne, og dermed for endringens suksess. Den lave suksessraten av organisasjonsendringer tilsier at det er behov for kunnskap om hvordan organisasjoner kan gjennomføre vellykkede endringer. Med denne studien er det ønskelig å belyse arbeidstakers rolle ved endring ytterligere.

**Videre oversikt over studien**

Innledningskapittelet har presentert studiens emne, samt relevante teorier og tidligere forskningsfunn om arbeidstakere og organisasjonsendring. Det andre kapittelet vil presentere forskningsmetoden benyttet til å belyse temaet, i form av et kvalitativt forskningsdesign og en fortolkende fenomenologisk analyse (IPA). Først vil valg av metode, deltakere og intervjuprosessen bli presentert, deretter vil det bli gitt en detaljert beskrivelse av analysen.

I resultatdelen vil resultatene fra den analytiske delen av studien bli presentert. Sitater fra intervjuene vil gi leseren et vesentlig innblikk i arbeidstakernes refleksjoner rundt forskningsemnet. I tillegg vil overordnede temaer og deres respektive underordnede temaer bli gjort rede for. De overordnede temaene er endringsfokus i organisasjonene, konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet og arbeidstakers perspektiv på gode endringstiltak.

I diskusjonsdelen vil det først bli gitt en oppsummering av hovedfunnene fra studien, og deretter vil det bli gitt en diskusjon hvor relasjonen mellom funnene og tidligere forskning blir videre utforsket. Deretter vil begrensninger ved studien bli gjort rede for, og implikasjoner og videre forslag til forskning vil bli presentert. Til slutt vil det bli gitt en konklusjon.

## **Metode**

### **Introduksjon til metode**

Ved dette kapitlet vil den metodologiske og epistemologiske tilnærmingen benyttet i studien bli presentert. Data ble innhentet ved bruk av kvalitativ metode i form av et kvalitativt forskningsintervju og en fortolkende fenomenologisk analyse (IPA). Valg av metode ble foretatt på bakgrunn av studiens forskningsspørsmål, som søkte å utforske arbeidstakeres individuelle erfaringer og opplevelser med organisasjonsendringer i dagens arbeidsliv. Et kvalitativt forskningsdesign muliggjør innhenting av et rikt datamateriale, hvor det får frem likheter, forbindelser og motsetninger ved informantenes uttalelser. Nedenfor vil det epistemologiske grunnlaget for studien først bli gjort rede for, deretter vil den praktiske

metoden bli presentert. Videre vil utvalgsprosedyren, den empiriske prosessen og dataanalysen bli beskrevet. Til slutt vil skriftlig fremstilling av resultater og diskusjon, samt etiske hensyn bli kort presentert.

### **Epistemologisk grunnlag for studien**

Fenomenologien hevder at mennesker ikke er passive mottakere av en objektiv realitet, men heller at de kommer for å tolke og forstå sin verden ved å formulere sin egen biografiske historie på en måte som gir mening for dem (Brocki, 2006). Husserls (1970) filosofiske ideer om hvordan vitenskap bør gjennomføres, har hatt sterk innflytelse på den fenomenologiske forskningsretningen. Husserls (1970) betraktet menneskelig erfaring og deres livsverden som den fundamentale kilde til kunnskap. For han var målet med fenomenologi en grundig og upartisk undersøkelse av ting slik de opptrer, for å komme frem til en essensiell forståelse av menneskelig bevissthet til erfaring (Valle, King, & Halling, 1989). Fra et psykologisk perspektiv er det av interesse å innhente kunnskap om mennesket og dets atferd, tanker og følelser, og således er en fenomenologisk tilnærming egnet.

Psykologiske studier blir ofte gruppert i to metodologiske tilnærminger; kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode innebærer analyse av tall, ofte med målinger av variabler ved et representativt utvalg fra en populasjon. Kvantitative studier er konkluderende ved at de oftere trekker slutninger om årsak og effekt (Denzin & Lincoln, 2005). Kvalitativ metode er utforskende og analyserer ord med hensikt å finne mønster som kan avdekke årsaker bak beslutninger, og denne metoden har hatt en økende popularitet innenfor sosial vitenskap de siste tiårene (Bryman & Burgess, 2002). Formålet med forskningsmetoden er å samle inn pålitelig informasjon og svare på problemstillingen innenfor studiens rammer (Ghauri & Grønhaug, 2005). Valg av forskningsmetode vil avhenge av emnet som blir studert, forskerens målsettinger og etiske prinsipper. Kvantitative metoder er egnet når man forsker på et velstrukturert problem, basert på velutviklet teoretisk fundament, der det finnes

god tidligere forskning (Ghauri & Grønhaug, 2005). Theorell (2007) har argumentert for at kvantitative metoder ikke er sensitive nok. Som en følge vil et kvalitativt forskningsdesign være hensiktsmessig ved denne studien, for å videre belyse arbeidstakeres subjektive opplevelse av organisasjonsendringer.

**Etisk vs emisk tilnærming.** Innenfor kvalitative metode har det vært to ulike tilnærminger: *etisk* tilnærming refererer til den utenforståendes (forsker) perspektiv, mens en *emisk* tilnærming refererer til innsiders (arbeidstaker) perspektiv av fenomenet som blir studert (Morris, Leung, Ames, & Lickel, 1999). Det har blitt påpekt at språket forskere anvender for undersøkelse og beskrivelse av endring er tvetydig og representerer forutinntatte antakelser (Marshak, 2002). I tillegg har det blitt hevdet at forskere har en tendens til å se endring fra et makroperspektiv og anse endring som episodisk, i motsetning fra et mikroperspektiv der endring vil anses som kontinuerlig (Weick & Quinn, 1999). Dermed kan det være tilfelle at forskere avgjør at enkelte variabler ved endring er betydningsfulle og verdig oppmerksomhet for arbeidstakere, hvor dette kan ha medført mangler innenfor endringsforskning. På bakgrunn av dette ble det valgt en tilnærming som belyser nevnte begrensninger, og dermed inntar et emisk perspektiv hvor arbeidstaker i stor grad selv avgjør hva som er verdt å presentere.

### **Det kvalitative forskningsintervjuet**

Studien benyttet det kvalitative forskningsintervjuet i henhold til tilnærmingen av Kvale og Brinkmann (2009). Det kvalitative forskningsintervjuet har til hensikt å samle beskrivelser av intervjupersonens livsverden med hensyn til fortolkningen av meningen ved det beskrevne fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved kvalitative studier blir innhenting av data og produksjon av kunnskap dannet ved det sosiale samspill mellom intervjuperson og intervjuer. Intervjuet har som formål å fortolke informantens meninger og samle inn åpne og nyanserte beskrivelser rundt forskningsemnet.



Fordelen med en kvalitativ tilnærming er muligheten til å innhente informantens utdypende beskrivelser av spesifikke hendelsesforløp, hvor fokuset er på bestemte temaer, men likevel en balansegang mellom strukturering og ”ikke-styring”. En intervjuprosess kan gi forskeren ny innsikt rundt emne og kan som en følge av dette måtte justere sine fortolkninger av et tema. For deltakeren er en kvalitativ tilnærming fordelaktig der de får muligheten til å presentere sitt individuelle perspektiv og vektlegge aspekter de betrakter som vesentlige for forskningsemnet. I tillegg kan et vellykket intervju oppleves som en verdifull og berikende opplevelse, der intervjuperson kan oppnå ny bevissthet og innsikt i sine meninger om emnet.

### **Fortolkende fenomenologisk analyse – IPA**

Den praktiske og analytiske delen av studien benyttet en fortolkende fenomenologisk analyse (IPA) av Smith og Osborn (2007). Formålet med IPA er å utføre en detaljert undersøkelse av hvordan individer skaper mening i sin personlige og sosiale verden, med fokus på et spesifikt område (Smith & Osborn, 2007). IPA er anvendelig når en er opptatt av kompleksitet, prosess eller originalitet (Smith, 2006), og fokuserer sådan på dybde fremfor bredde. En slik tilnærming har sin opprinnelse i fenomenologien, som fokuserer på å gi en detaljerte undersøkelse av individets livsverden (Brocki, 2006). Dette innebærer en interesse for individets personlige forståelse av hendelser, og dermed vil denne tilnærmingen fokusere på subjektivitet fremfor objektive vurderinger.

IPA er idiosynkratisk ved at den innhenter informasjon gjennom undersøkelse av individuelle tilfeller, hvor det følgelig blir antatt at det også er mulig å gjøre konkrete påstander om disse individene (Smith & Osborn, 2007). I samsvar med fenomenologien, vil IPA forskeren utforske mening i fellesskap med informanten og strebe etter å ta informantens perspektiv. Der deltakeren forsøker å gi mening til sin verden, er det forskerens oppgave å forsøke å gi mening av deltakerens forsøk på å gi mening i sin verden. Det foregår altså flere fortolkningsprosesser samtidig. Dermed må forskeren forsøke å erkjenne og fjerne

eksisterende kunnskap om emnet og personlig erfaring med det, i et forsøk på å se verden slik den oppleves av respondenten (Drew, 2004). Ved å benytte ”bracketing” kan dette bidra til å redusere forutinntatte holdninger og forventninger hos forskeren (Tufford & Newman, 2012). Samtidig er det en eksplisitt anerkjennelse for den fortolkende rollen forskeren har ved IPA, og derfor er det også akseptert at forskerens verdier og erfaringer vil påvirke forskningsprosessen.

IPA sin forankring i deltakerens sosiale verden gjør den godt egnet for å belyse forskningsspørsmålene i denne studien, ettersom det er umulig å forstå arbeidstakeres erfaringer og argumenter uten å inkludere deres sosiale virkelighet i fortolkningene. I tillegg er IPA tilnærmingen hensiktsmessig for å oppnå detaljert innsikt i deltakernes opplevelser. Forskningsdesignet er ikke preget av et strengt forutbestemt oppsett og følgelig vil arbeidstakers forståelse stå sentralt. Dette er av betydning siden det er umulig å oppnå detaljert innsikt i hva arbeidstakere selv anser som viktig ved endringer, uten at de selv får bestemme hva de ønsker å fortelle. IPA muliggjør en utforskning av både diskursiv, affektive og kognitive fenomen (Smith, 1996), noe som gjør IPA tilnærmingen ytterligere aktuell for å oppnå innsikt i arbeidstakeres tanker og erfaringer.

**Konstruering av forskningsspørsmål.** Forskning som benytter IPA utvikler ingen hypoteser før den empiriske delen av forskningsprosessen begynner. Vanligvis begynner prosessen med et eller flere forskningsspørsmål, og kunnskap om sentrale teorier og forskningsmotsetninger kan være en fordel. I henhold til IPA tilnærmingen bør forskningsspørsmålene formuleres bredt og åpent, siden det ikke er et forsøk på å teste en forutbestemt hypotese fastsatt av forskeren. Ved en slik tilnærming til emnet vil fokuset dermed bli en fleksibel og detaljert utforskning av forskningstemaet.

Denne studien tok utgangspunkt i Kurt Lewins kraftfeltmodell og kritikk som har blitt gitt til denne modellen. Et av forskningsspørsmålene av interesse ble inspirert av denne

tilnærmingen; om arbeidstakere opplever endringsprosesser som avsluttende eller kontinuerlige i dagens arbeidsliv. Med utgangspunkt i tidligere forskningsteori om arbeidstakere og organisasjonsendring, utviklet forskeren en interesse for hvilke variabler arbeidstakere selv ville fokusere på ved samtale om organisasjonsendring. Dette dannet grunnlaget for det resterende fokuset ved studien.

### **Utvalgsprosedyre og valg av deltakere**

Det ble utført flere internettsøk etter organisasjoner lokalisert på Østlandet i Norge. Søket begynte med å taste inn ”organisasjonsendring”, ”bedrifter” og ”Østlandet” i søkefeltet til Google. Ved å trykke inn på linkene som dukket opp ledet dette videre til ulike organisasjoners hjemmeside, og etter lesning om bedriften, ble det vurdert om de var aktuelle for studien. Etersom organisasjonene som ble kontaktet ikke bidro med nok deltakere til studien, ble denne prosessen gjentatt til ønsket antall deltakere var intervjuet. Kriterier for å bli kontaktet var at organisasjonene hadde gjennomført endringer eller hadde generelt endringsorientert verdier og visjoner for sin arbeidsplass. Totalt ble 28 organisasjoner kontaktet innenfor ulike yrkesretninger, der seks organisasjoner bekreftet at de kunne bidra med deltakere til studien. På grunn av sene tilbakemeldinger ble det til slutt utført intervju ved fire bedrifter. Organisasjonene stilte med en til fire arbeidstakere, og de som deltok i studien var fra bransjene; bygg og anlegg, bilprodusent, oljenæring og utdanningsinstitusjon. Det ble foretatt et bevisst valg ved å inkludere flere organisasjoner i studien, da dette ville ytterligere anonymisere uttalelsene til informantene. I tillegg var dette hensiktsmessig i forhold til forskningsspørsmålene, noe som ville styrke arbeidstakernes generelle oppfatninger av organisasjonsendringer i arbeidslivet.

IPA studier blir gjennomført med deltakere som anses å ha erfaringer av høy verdi for undersøkelsen av forskningsspørsmålene. I tillegg er det formålstjenlig med et mindre utvalg deltakere for å kunne prioritere detaljer i deltakernes erfaringer og søker ikke en

generalisering av forskningsfunn. Studien søkte tolv informanter til intervju, da dette ble vurdert å være et passende antall med utgangspunkt i studiens omfang og den fastsatte tidsperioden. Som følge av en langvarig rekrutteringsprosess ble til slutt ni informanter intervjuet. Samtidig opplevde forsker metning i form av at intervjuene ga lite ny informasjon ved dette antallet. Det ble ikke prioritert å rekruttere deltakere med utgangspunkt i spesifikke endringer de hadde deltatt ved, siden studien søkte å utforske et generelt syn på organisasjonsendringer. Kriteriene for å bli et intervjuobjekt i studien var, foruten erfaring med endring, at deltakerne var ansatt ved lavere eller middels stillingsnivå, av ulik alder og at begge kjønn var representert (se appendix A for sosial profil av deltakerne).

Den praktiske rekrutteringen av deltakere til undersøkelsen ble utført av forskeren. Aktuelle organisasjoner ble kontaktet over telefon med en forespørsel om de hadde mulighet til å bidra med deltakere til forskningsprosjektet. Forsker ble satt i kontakt med en person som hadde myndighet til å vurdere tilbudet, ofte øverste leder ved bedriften eller HR arbeider. Direkte etter telefonsamtale ble det sendt en mail til kontaktperson, som beskrev forespørselen i korte trekk. I tillegg fulgte to vedlagte informasjonsskriv med utfyllende informasjon om studien (appendix B og C). Det ene vedlegget var et informasjonsskriv for arbeidsgiver, og det andre vedlegget var et informasjonsskriv til de ansatte, som arbeidsgiver kunne videresende til sine arbeidstakere. På dette tidspunktet ble det avklart om organisasjonen ønsket å delta eller anså sin arbeidsplass som relevant i forhold til forskningsområdet. Arbeidsgiver sendte forespørselen om deltakelse og informasjonsskrivet videre til de ansatte ved organisasjonene som ønsket å delta. Arbeidstakerne som takket ja til forespørselen informerte om dette enten til arbeidsgiver eller forsker. De fleste arbeidstakerne tok direkte kontakt med forsker via mail, hvor tidspunkt og sted for intervju ble avtalt.

### **Intervjuprosedyre**

Intervjuene ble gjennomført fra desember 2014 til mars 2015. Alle deltakerne ble intervjuet kun en gang, hvor intervjuene varte fra mellom 20 minutter til en time, der de fleste varte rundt 40 minutter. Etter deltakernes ønske ble intervjuene utført i arbeidstiden ved arbeidsplassen på et tidspunkt de selv valgte. Intervjuene ble gjennomført på et lukket rom, med kun deltaker og intervjuer tilstede.

Før intervjuet ble opplysningene fra informasjonsskrivet presentert på nytt for deltakeren. Blant annet ble de gjort oppmerksom på sin rett til å trekke seg fra studien på ethvert tidspunkt, og at all identifiserbar informasjon ville bli anonymisert både i utarbeidelsen av oppgaven og i det ferdige materialet. Videre ble det gjort klart at dersom deltakeren ikke ønsket å svare på enkelte spørsmål eller temaer ville det bli tatt hensyn til. Dette ble vektlagt for å forsikre deltakeren om at de hadde kontroll over situasjonen, slik at sannsynligheten var større for at de ikke ville trekke seg fra studien.

Utover dette informerte intervjuer om at deltakeren kunne bidra med temaer de anså som relevante i forhold til å være arbeidstaker ved en organisasjonsendring, som ikke ble nevnt av intervjuer. I tillegg ble deltakeren oppfordret til å snakke fritt om tanker som dukket opp under intervjuet. Etter at de foregående opplysningene var presentert, signerte deltakeren en samtykkeerklæring for sin deltakelse i studien (appendix C) og intervjuet ble gjennomført.

**Semi-strukturert intervju.** For å besvare og utforske forskningsspørsmålene i denne studien var det hensiktsmessig å benytte en semi-strukturert intervjuguide. Et slikt intervju er preget av åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål til deltakerens uttalelser, og fungerer som en påminnelse mer enn et bestemt oppsett. Dette gir et bedre innblikk i deltakernes livsverden ved å åpne muligheten for deltakeren til å uttale seg om aspekter de anser som betydningsfulle for emnet. Intervjuer vil dermed presentere temaer det er ønskelig å belyse underveis, men det er informantens selv og deres respons som i stor grad vil bestemme retningen på intervjuet.

Intervjuguiden er her mer betraktet som et utgangspunkt for emner som er av interesse i tillegg til at det forsikrer at forskningsspørsmålene blir utforsket.

Spørsmålene i intervjuguiden ble formet for å belyse forskningsspørsmålene og utforske aspekter presentert ved tidligere teori og forskning om emnet. Spørsmålene tok informantene med på en reise gjennom endringer fra start til slutt. De først spørsmålene omhandlet faktaopplysninger om informanten, da dette ble ansett å være en naturlig begynnelse og lett oppvarming til emnet. Videre var hensikten med intervjuguiden å skape en fornuftig utvikling, der mer sensitive temaer ble tatt opp midtveis i intervjuet. Avslutningsvis fokuserte spørsmålene på fremtiden og mer generelle refleksjoner rundt endringer, der informanten fikk mulighet til å konkludere (se appendix D for intervjuguide). Før intervjuguiden ble benyttet med deltakere i studien ble det gjennomført et pilotintervju. Ved pilotintervjuet ble det bekreftet at spørsmålene var vesentlige og dekkende, og kun enkelte justeringer var nødvendig i etterkant..

**Lydopptak og transkripsjon.** Under intervjuene ble det benyttet en digital lydopptaker for å muliggjøre en helhetlig transkripsjon og analyse av intervjuene i etterkant. Lydopptakene ble oppbevart på et sikkert sted og slettet når analysearbeidet sto ferdigstilt. Transkripsjonen ble utført kort tid etter intervjuet, der hele eller relevante deler av lydopptaket ble overført til tekstform. Direkte etter hvert intervju noterte intervjuer ned egne bemerkninger og refleksjoner som ble gjort under møtet med informanten. Ingen av informantene uttrykte problemer med båndopptakeren, og hadde generelt en avslappet holdning til intervjusituasjonen.

Transkriberingen var en tidkrevende prosess som bidro til økt innsikt i arbeidstakernes refleksjoner rundt organisasjonsendring. Gjennom transkriberingen ble forsker oppmerksom på emner som ikke hadde vært bemerket tidligere, og det oppstod nye perspektiver på

deltakernes uttalelser. Sitater fra transkripsjonene vil bli benyttet for å tydeliggjøre funnene i presentasjonen av resultatene.

### **Dataanalyse**

Som nevnt tidligere er IPA tilnærmingen en dynamisk prosess, hvor forskerens tolkning av data forekommer i løpet av hele forskningsprosessen. Smith og Osborn (2007) sine anbefalinger for IPA ble benyttet som utgangspunkt og retningslinjer ved de ulike stadiene av analyseprosessen. Analysen begynte delvis under intervjuet, blant annet ved oppfølgingsspørsmål fra intervjuer, som var med på å tydeliggjøre og konkretisere uttalelsene til informantene. Deretter fortsatte analysen ved å lytte til lydopptakene fra intervjuene, noe som bidro til ny innsikt i datamaterialet. Den siste form for tolkning ble spisset ved transkripsjon av lydopptakene. Her ble fremtredende temaer i transkripsjonene hentet ut, for deretter å gruppere temaene på et høyere nivå som fastslo de overordnede kategoriene. Som følge av at IPA er en ideografisk metode ble hvert intervju analysert individuelt. Forskerens rolle er å engasjere seg i et fortolkende forhold med materialet ved de ulike stadiene av analysen, spesielt i forhold til meninger som ikke er tydelig uttrykt eller direkte tilgjengelig i transkripsjonen. Derfor er det vesentlig å være kritisk til deltakerens uttalelser, siden slike koblinger kan være kompliserte.

**Kobling av temaer i overordnede og underordnede kategorier.** Transkripsjonene ble lest gjennom flere ganger, hvor vesentlige og interessante uttalelser introdusert av informanten ble notert. Ved hver gjennomlesning ble temaene mer fremtredende, og flere koblinger ble gjort mellom transkripsjon og teori. Dermed var det nødvendig å koble notatene på et mer analytisk og teoretisk nivå. Med nye blikk på transkripsjonen ble det igjen notert ned modifiseringer av de foregående notatene til mer spesifikke temaer. Dette innebar en ytterligere konkretisering ved bruk av psykologisk fagterminologi for å tydeliggjøre kategoriene på et mer abstrakt nivå.

Denne prosessen var preget av at deltakeren avdekket ny og uventet informasjon, hvor det var nødvendig å utarbeide passende konsepter. Ettersom analysen pågikk påvirket dette samspillet noe av den eksisterende psykologiske teorien. På dette tidspunktet i analysen ble det tatt et skritt tilbake til den opprinnelige teksten, for å forsikre samsvar mellom tolkningene og kategoriene. Denne delen av analysen var preget av sammenligning av temaer, samtidig som det åpnet muligheten for å revurdere dataen og tidligere tolkninger i transkripsjonene. Det var viktig å utøve varsomhet, slik at forbindelsen mellom deltakernes egne ord og forskerens tolkning ikke gikk tapt.

Alle temaer ble deretter oppført i en tabell basert på deres kronologiske rekkefølge i transkripsjonen. Enkelte emner viste seg mer sentrale enn andre, noe som resulterte i at temaene ble ytterligere kategorisert i enkelte overordnede kategorier og flere underordnede kategorier. Ettersom temaene ble koblet sammen til kategorier, ble det forsikret om at dette var i samsvar med informantens uttalelser i transkripsjonen. De overordnede og underordnede kategoriene ble deretter oppført i en tabell, hvor de opprinnelige ordene i teksten ble notert ved siden av for å bevare kategoriens relevans til den opprinnelige teksten. På dette tidspunktet ble det tydeligere hvilke kategorier som var for svake eller ikke passer inn i helhetsmaterialet, og dermed ble enkelte kategorier fjernet fra den videre analysen.

**Analyse av resterende intervjuer.** Ved denne studien ble transkripsjonene analysert hver for seg, hvor det ble utarbeidet en tabell med temaer for hver enkelt transkripsjon. Under denne prosessen var det nødvendig å være oppmerksom på hvilke temaer som var nevnt i tidligere transkripsjoner, om nye kategorier ble presentert og likheter og forskjeller mellom transkripsjonene. Etter at hver transkripsjon hadde fått sin tabell med overordnede og underordnede kategorier, ble alle kategoriene lagt inn i én tabell, som representerte en analytisk kombinasjon av alle tabellene. Her ble enkelte kategorier igjen fjernet fra studien, som et resultat av at det manglet utfyllende uttalelser, interesse for studien eller grad av



samsvar mellom intervjuene. Tabellen vil bli presentert i begynnelsen av resultatkapitlet.

Den analytiske prosessen omarbeider og redefinerer forskerens forståelse og fortolkning frem til det oppnås en form for avslutning. Dermed er det forskeren som avgjør når data er tilfredsstillende behandlet.

**Skriftlig fremstilling av resultater.** Den siste fasen av IPA analysen består av en presentasjon av resultatene for leseren, som inneholder beskrivelser og referering til konkrete utsagn fra intervjuene. Dette er viktig for å forsikre større åpenhet og gi leseren mulighet til å vurdere validiteten av forskernes analytiske fortolkninger. Ved å benytte sitater fra intervjuene i presentasjonene av resultatene er det mulig å skape en dialog mellom leser, intervjuene og forskerens fortolkninger. På grunn av plassmangel var det vanskelig å velge ut hvilke avsnitt som skulle bli benyttet, og mye interessant data ble derfor utelatt fra presentasjonen. Det var en utfordring å få en god presentasjon av alle arbeidstakernes uttalelser i teksten, ettersom det var stor variasjon i hvor rikt datamateriale var fra en transkripsjon til en annen. For eksempel hadde noen av arbeidstakerne veldig detaljerte og rike beskrivelser, mens andre var mindre utbroderende i sine uttalelser. Resultatene vil bli diskutert ved det siste kapitlet i oppgaven.

### **Etiske hensyn**

I forkant av studien ble foretatt etiske betraktninger, hvor det ble vurdert at det ikke var nødvendig å sende søknad til Regional etisk komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk. Studien berører ikke sensitiv eller personlige informasjon. Data inneholder ikke helseopplysninger og studien har ikke som formål å fremskaffe kunnskap om helse og sykdom, og omfattes dermed ikke av Helseforskningsloven (Helseforskningsloven pkt 2.3, 2015). Av hensyn til anonymisering av informantenes uttalelser har alle informanter blitt tildelt fiktive navn. Videre er datasettet fullstendig anonymisert og ikke meldepliktig (Personvernombudet, 2015).

## Resultater

I denne delen av studien vil resultatene fra den fortolkende fenomenologiske analysen bli presentert. Som følge av at intervjuguiden besto av generelle og åpne spørsmål resulterte dette i at arbeidstakerne omtalte et bredt spekter av variabler innenfor emnet organisasjonsendring. Her var det flere temaer som gjorde seg gjeldende for videre analyse. Som følge av det omfattende datamaterialet, var det nødvendig å plassere variablene innenfor overordnede kategori, men det er likevel noe overlapp mellom kategoriene. Samtidig er det vesentlig å påpeke at de fleste variablene som ble identifisert i analysen har gjensidig påvirkning på hverandre. Dermed har den fenomenologiske tilnærmingen til Smith og Osborn (2007) blitt fulgt i den grad det har vært hensiktsmessig, men det har også blitt gjort tilpasninger underveis. Resultatene har blitt delt inn i tre overordnede og flere underordnede kategorier, som presenteres i tabellen nedenfor.

Tabell 1

*Overordnede og underordnede kategorier*

Overordnede kategorier	Underordnede kategorier
Endringsfokus i organisasjonene	Endringstype
	Årsaker til endring
	Episodisk versus kontinuerlig endring
Konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet	Positive konsekvenser
	Negative konsekvenser
Arbeidstakers perspektiv på gode endringstiltak	Gode forberedelser før endring
	Forståelse for endringsbehov
	Deltakelse og involvering
	Fremtidige hensyn

Den første hovedkategorien som utpekte seg var arbeidstakerens uttalelser om en økende endringstrend. Det var hensiktsmessig å behandle dette emnet som en egen kategori, ettersom dette allerede var et av forskningsspørsmål som studien søkte svar på.

I tillegg ble emnet detaljerte beskrevet av deltakeren under intervjuet, noe arbeidstakerne stadig omtalte ved eget initiativ uten ledende spørsmål fra intervjuer.

Det resterende materialet fra transkripsjonene var rikt, men sprikende. Etter hvert ble det tydelig at det var vesentlig å presentere konsekvenser endring hadde hatt for arbeidstaker som en egen hovedkategori. Dette var fordi de fortalte en del om dette under intervjuet. I tillegg var tidligere konsekvenser av endring antatt å forme deres tanker rundt endring, noe som ledet videre til den tredje kategorien. Her var det naturlig å presentere endring sett fra arbeidstakers perspektiv, med deres tanker og opplevelse i fokus, noe forskningsspørsmålene også søkte svar på. Sitater fra transkripsjonen vil bli benyttet for å fremheve arbeidstakernes meninger.

Ved de tilfellene der sitatene inneholdt irrelevant informasjon ble teksten erstattet med tegnet (...). Samtidig ble det tatt høyde for at justeringer av sitatene ikke påvirket meningsinnholdet. Av hensyn til anonymisering av informantens uttalelser har alle informanter blitt tildelt nye, fiktive navn ved bruk av deres sitater. Spesifikke historier og opplysninger som kunne true informantens eller organisasjonens identitet har blitt utelatt fra presentasjonen av resultatene, og dermed var det ikke mulig å presentere enkelte sitater fordi de da mistet meningsinnholdet.

Det er av betydning å poengtere at ikke alle informantene nødvendigvis står inne for alt som blir presentert i analysen på individuell basis. Noen ganger har informantene motstridende meninger, og noen ganger synes enkelte informanter at noe er viktig, mens andre synes at det er mindre viktig. I de tilfellene det var påfallende forskjeller mellom informantens meninger, vil dette bli bemerket i analysen. Foruten der endringstype og

kontekst blir spesifisert, omtaler arbeidstakerne generelle, helhetlige erfaringer med endringer.

### **Endringsfokus i organisasjonene**

Alle arbeidstakerne omtalte organisasjonsendringer som et velkjent fenomen ved deres arbeidsplass. Arbeidstakerne beskrev nødvendighet og hyppighet av endringstiltak for organisasjonens overlevelse eller videreutvikling i løpet av intervjuet. Dette temaet ble nevnt jevnlig, oftest ved arbeidstakerens initiativ. Denne kategorien er organisert i følgende underkategorier: endringstype, årsaker til endring og episodisk versus kontinuerlig endring.

**Endringstype.** Arbeidstakerne omtalte et bredt spekter av endringer de hadde deltatt ved. Flertallet av presenterte endringer omhandlet en form for justering innad i bedriften, altså innholdet. Hovedsakelig innebar dette endring relatert til hvem de jobbet med eller hvordan de jobbet. Eksempelvis ble sammenslåing av avedelinger, nedbemanning, innføring av ny teknologi, ny leder, endring i stilling, kontorlandskap eller arbeidsoppgaver spesifisert av arbeidstakerne. Arbeidstakerne uttrykte en generell positiv holdning til endringer, men det var endringer som hadde påvirket dem negativt de selv valgt å fokusere på. Felles for de fremhevede endringene var at de enten var gjennomført nylig eller hadde funnet sted for flere år siden. Spesielt interessant var det hvordan negative endringer påvirket arbeidsplassen også flere år etter gjennomføring.

*Ove: Det var lite profesjonelt gjort av ledelsen å holde så tett til seg så lenge, og plutselig slippe bomben at; "Nei, nå må vi ut med 400 mann". Så det er en følelse som er dårlig. Altså, hvis man prater om det i dag, så refererer vi alltid til den gangen hvor liksom "nei, det var ikke noe". Vi nedover i organisasjonen oppfattet det som en dårlig endring. Jeg tror ikke det er noen her i dag, som opplevde den endringa, som synes den var spesielt hyggelig eller spesielt bra gjennomført.*

**Årsaker til endring.** Arbeidstakerne omtalte et arbeidsliv der det var nødvendig med endring for å holde tritt med markedet. I tillegg var endring ofte et resultat av at de opererte i en bransje som krevde at de oppgraderte eller ønsket videreutvikling. Blant annet var dette en konsekvens av ytre faktorer som politikk og økonomi. Tilsvarende var det nødvendig å gjennomføre endringer innad ved arbeidsplassen dersom for eksempel seksjoner eller avdelinger fungerte dårlig. Hovedsakelig fortalte arbeidstakerne om årsaker til endring fra et organisatorisk perspektiv, og hvordan dette ville gagne bedriften ved å bli mer effektiv.

*Tor: Det har skjedd mange små organisasjonsendring internt, men det er noe vi jobber med fortløpende. Det er en del av kontinuerlig forbedring, hvor vi hele tiden har fokus på å optimalisere driften av organisasjonen. For det handler om at vi må være konkurransedyktige, er vi ikke det så faller vi ut av markedet.*

Videre omtalte arbeidstakerne hvordan endringer var relatert til tiden man lever i. Enkelte av arbeidstakerne reflekterte over et økt endringsfokus ved arbeidsplassen i dag i forhold til tidligere, og at dette var tilfelle for mange organisasjoner. Dessuten var det enighet om at dagens arbeidsliv bar preg av den teknologiske utviklingen, og at innføring av slike tiltak hadde påvirket deres arbeidsdag. Innføring av nye kommunikasjonsverktøy og dataprogrammer kunne være en fordel eller ulempe for de ansatte hevdet de. Blant annet bidro de nye hjelpemidlene med forbedret kommunikasjon, men også et økt arbeidspress.

*Marit: Ting skjer så mye raskere nå enn det gjorde tidligere. Det skjer så mye fortere. Før så sendte du et brev og det tok 14 dager før du fikk et svar, sender du en mail så tar det to minutter så er svaret der. (...) Kommunikasjon gjør at det skjer raske endringer. Og den som ikke er med der, den står igjen altså.*

**Episodisk versus kontinuerlig endring.** Ved spørsmål om varighet på endring var det utfordrende for arbeidstakerne å oppgi en konkret tidsperiode på endringstiltak.

Arbeidstakerne refererte ofte kort til at en endringsperiode varte alt fra måneder til år, men

valgte deretter å fortelle om endring som et vedvarende fenomen i organisasjonen. Flere av arbeidstakerne refererte til organisasjonen som ”levende”. I de fleste organisasjonene var det et ønske eller behov for kontinuerlige endringer for forbedring av virksomheten hevdet enkelte av arbeidstakerne. Hovedsakelig var arbeidstakerne positivt innstilt til et slikt endringsperspektiv i organisasjonen, noe enkelte også anså som en forutsetning for trivsel ved arbeidsplassen. Samtidig ble dette påpekt som en bevisst strategi fra ledelsen.

*Fredrik: I vårt konsern så har det egentlig vært kontinuerlige forandringer, men det er perioder hvor det er større endringer også tilpassninger osv. Men vi har vel vært i en kontinuerlig endringsprosess, og det har også vært litt av filosofien i bedriften.*

Enkelte arbeidstakere omtalte hvordan ledelsen hadde ervervet fordeler ved måten de hadde organisert seg på med en slik flytende organisasjon. Organisasjonenes kontinuerlige endringsfilosofi hadde også hatt konsekvenser for de ansatte. For arbeidstakerne medførte dette et utfordrende og utviklende arbeidsmiljø, som bidro til vekst og nye muligheter.

*Ove: Ledelsen blir noen coacher i å prøve og endre litt i et lite tidsrom for at folk ikke skal kjøre seg fast i den samme tralten. Utfordre folk hele tiden, prøve å skape entusiasme blant folk og ikke minst kan tilby folk en ganske grei lærekurve da, fordi man blir utfordret på nye ting til enhver tid.*

Som følge av et økende endringsfokus opplevde arbeidstakerne varierende grad av forståelse og aksept for tiltakene for seg selv og medarbeidere. Reaksjonene til hyppige endringstiltak var for enkelte platoniske, hvor endring ble ansett som et dagligdags fenomen i bedriften. Andre opplevde endringer som mer krevende og at det påvirket dem i større grad.

*Lene: Altså, en arbeidsplass, du er jo stadig i endring. Det er kanskje det som gjør at det innimellom frister veldig å være fabrikkarbeider. La meg stå ved en maskin og trykke på en knapp. Det frister når det er som mest med tanker, ting du skal gjøre og hodet er fullt og halvkaotisk.*

Motsatt oppfattet noen endringer som en norm i bedriften, og ga lite oppmerksomhet til stadige endringstiltak.

*Morten: Fokuset er og ikke prøve å fokusere så mye på endringer, men å leve med dem når de er der. For min del så tar jeg det fra dag til dag. Bruker ikke energi på å tenke på hvordan det gikk.*

### **Konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet**

Organisasjonsendringer hadde medført både fordeler og ulemper for arbeidstakernes jobbhverdag. Samtlige arbeidstakere omtalte flere konsekvenser endringer hadde hatt for det psykososiale arbeidsmiljøet, både ved direkte spørsmål fra intervjuer og ved eget initiativ. Nye kolleger, økt kompetanse, endret rollefordeling, nye arbeidsoppgaver, ny stilling, læring, nye program, ansvar og et bredt spekter av ulike følelser, var blant de vanligste konsekvensene arbeidstakerne rapporterte som et resultat av endring. Nedenfor vil dette bli presentert ved følgende underkategorier: positive konsekvenser og negative konsekvenser.

**Positive konsekvenser.** Arbeidstakerne presenterte positive konsekvenser av endringer som oftest i form av personlige fordeler. Endring ble ansett å medføre nye muligheter og gunstige utfordringer for den enkelte. I tillegg ble det påpekt at dette ledet til økt arbeidsinnsats og endringsvillighet hos arbeidstakerne.

*Fredrik: Konsekvensene for meg har stort sett vært positive ved å få jobbe på litt andre måter som jeg selv ønsker. Det kan ha vært i form av at jeg har fått nye funksjoner, ny stillinger, nye medarbeidere. Både sideveis og opp og ned. Jeg vil si da at generelt igjen da så har det vært nesten bare positive konsekvenser. Det er positiv ny glød, entusiasme, pågangsmot, nye muligheter å jobbe på osv.*

I tillegg fortalte arbeidstakerne hvordan organisasjonsendring hadde ledet til positive konsekvenser for arbeidsmiljøet og medarbeidere. Dersom endringen var ønsket eller etterspurt fra ansatte medførte dette lettelse og glede for igangsetting av tiltak. I etterkant av

endringstiltak kunne arbeidsmiljøet oppnå et økt samhold mellom medarbeidere. En av arbeidstakerne omtalte hvordan organisasjonsendring hadde resultert i en felles mestringfølelse blant arbeidstakerne som deltok ved den.

*Anders: Det var både stor endring for mindsett og arbeidssett for alle oss som jobbet med produksjon, og det var også innføring av mye ny teknologi som tok lang tid å få tatt i bruk, lære opp folk til å bruke. Det var en kjempeendring, og vi brukte jo to år på det og mye av det tok lenger tid enn vi hadde planlagt på forhånd, så det følte jo som en seier når vi kom ut i andre enden og vi fikk til de forbedringene som vi hadde planlagt. Og det tror jeg de fleste som var med på det følte.*

Arbeidstakerne uttrykte mange følelser i forbindelse med organisasjonsendringer. De omtalte reaksjonen til endring som situasjonsbetinget, der dette ville variere avhengig av om de oppfattet endring som positivt eller negativt. Deltakerne hadde delte oppfatninger av hvor mye de ble påvirket av en endring. Enkelte hevdet at de ikke opplevde spesielle følelser i møte med endring, siden de var inneforstått med at dette måtte de leve med. Andre erfarte et bredt spekter av følelser i forbindelse med endring.

*Fredrik: Det er svart – hvitt, himmel og helvete, stort sett fordi jeg er veldig på. Så følelser er alt i fra irritasjon og stor glede og spenning og ja, nesten opp imot sinna over at det går an å være så teite osv. Men det går veldig fort over da, det er sånn av-på. Så sånn følelsesmessig tror jeg det har vært absolutt hele spekteret mange ganger.*

Enkelte av arbeidstakerne omtalt hvordan endring medførte en opplevelse av usikkerhet i forhold til den nye jobbsituasjonen. Usikkerhet ved endring ble her ansett som en mulighet til utvikling, hvor endring krevde ekstra innsats som var belønnende.

Omstillingsprosesser medførte ukjente arbeidssituasjoner som utfordret de ansatte til å finne nye løsninger.



*Anders: Selvfølgelig en følelse noen ganger av usikkerhet og hva som blir den nye arbeidssituasjonen. Også følelse av hvert fall når du har vært med på endringsprosjektet og underveis ikke vet hvordan du skal løse alle problemstillingene, at du må jobbe videre mot et mål som du ikke vet hvordan du skal løse alt for å komme dit. Det krever mye energi, men det er veldig interessant å jobbe med.*

Arbeidstakerne i studien var ansatt ved middels stillingsnivå, noe som ble fremhevet ved enkelte av svarene ved intervjuet. Som følge av deres stillingsnivå medførte dette ofte et ansvar for en gruppe mennesker, og ved endringer ble de derfor informert og involvert av ledelsen tidlig i prosessen. Dette gjorde at endringer var lettere å håndtere for dem, enn ansatte ved lavere stillingsnivå hevdet de.

*Ove: Siden jeg da var ansvarlig for hvordan de skulle jobbe i vårt team, så ble jeg også involvert i endringa for å prøve og forme den nye biten i riktig retning. Så det følte jo veldig bra å få være med på. Da føler man den dere involvert og du føler at du kan bidra litt. Og ledelsen faktisk spør om meningen da til de forskjellige gruppene, så du føler at du er involvert.*

Noen av arbeidstakerne var positive til endringer som følge av at de mente at endring passet godt med deres personlighet, hvor dette innebar nysgjerrighet og utålmodighet med det etablerte. De omtalte hvordan et endringsorientert miljø medførte nye utfordringer og utviklingsmuligheter i arbeidet, noe de så som en mulighet til personlig vekst.

*Ove: Jeg kjeder meg litt hvis det ikke skjer så mye, så jeg synes det er greit. Jeg ser positivt på den tilliten jeg har fått å prøve ut den nye stillingen, og ikke minst at jeg mest sannsynlig kommer til å lære masse nytt. Det er egentlig det som er den største gulleroten min med hele greia.*

**Negative konsekvenser.** Organisasjonsendringer hadde i flere tilfeller ledet til negative konsekvenser for arbeidstakerne. Slike konsekvenser ble ofte presentert i

sammenheng med aspekter ved strukturen i organisasjonen, som ny ledelse, organisasjonskultur eller kommunikasjonsnettverket. For arbeidstakeren hadde slike ulemper ledet til en mer komplisert arbeidshverdag. Flere av arbeidstakerne omtalte hvordan de hadde erfart at ledelsen utøvde en form for overstyring ved eller som en konsekvens av endring. I enkelte tilfeller ble det beskrevet hvordan endring ble ”trykt nedover hodet”, selv når det var lite vilje for endring blant arbeidstakerne. De fleste fokuserte på hvordan endring hadde medført mer tungvinne metoder, som økt skjema- og rapporteringsfokus. De hevdet at dette tok mye av deres arbeidstid. I tillegg innebar dette at enkelte arbeidstakere opplevde at deres arbeidsinnsats ikke ble verdsatt ved arbeidsplassen. Fredrik fortalte om hvordan han hadde opplevd å føle seg overflødig under ny leder:

*Det var helt sånn på detalj at ikke noe mail eller skriv skulle gå ut uten at han skulle se gjennom og omformulere til slik han ville ha skrevet det. Altså, det er sånn, ”da er jeg helt unyttig, så da overtar du heller hele jobben”.*

Organisasjonsendringer hadde medført at etablerte og verdsatte verdier i bedriften ble utfordret og sidestilt til fordel for nye verdier i organisasjonen. I tillegg fortalte enkelte av arbeidstakerne om hvordan endringstiltak kunne være i strid med egne prinsipper. Ved den ene bedriften omtalte arbeidstakerne hvordan ny leder hadde påvirket verdsatte aspekter ved arbeidsplassen.

*Marit: Jeg vet ikke om vi er voksne nok til å ta imot han. Det er en helt annen kultur der enn det er her. Det er en helt annen arbeidstid. Kommer seinere på jobb og går seinere herfra.(...) Vi har hatt gode budsjetter, vi har hatt mye sosiale koselige happeninger. Det ser vi jo at budsjettene blir mindre og mindre. Overskuddet skal bli større og større.*

Marit fortalte om et endringstiltak hvor arbeidstakerne opplevde at utfallet av endringen ble motsatt av forventningene. Ved at organisasjonen lovet arbeidstakerne fordeler av endringer som ikke ble innfridd, hvor dette ledet til misnøye blant ansatte.

*Ikke alle fikk nye stillinger. Mange ønsket nye stillinger som de ikke fikk, så det var også mye nedtur med at du fikk egentlig en ønske om at "nå skulle alt skje" og "nå skulle alle få muligheter", men det var ikke en realitet.*

Arbeidstakerne omtalte forandring i roller og ansvarsområder som en konsekvens av endring. En uklar ansvarsfordeling i tiden etter endring medførte problemer med arbeidsoppgavene fortalte de. Tiden etter endring ble omtalt av enkelte av arbeidstakerne som kaotisk, der rollefordelingen og ansvarsområder var uklart, til tross for at det var fastsatt en dato og prosedyre i forkant.

*Ove: Kaos, kaos, alle er usikre da, lurer litt på nye ting hvordan skal jeg jobbe? hvem skal jeg forholde meg til? Hvem er de nye personene jeg skal prate med? Så man bruker jo alltid litt tid på å bli trygg på den nye endringa for å få maskineriet til å gå fint igjen.*

Arbeidstakerne omtalte ulike konsekvenser endringsprosesser hadde fått for egen og medarbeideres rolle eller stilling i bedriften. Etter endring kunne det være en utfordring å finne ut hvem som nå hadde de ulike rollene og ansvarsområdene. Flere arbeidstakere mente at en mindre byråkratisk organisasjon var hensiktsmessig for god kommunikasjonsflyt mellom medarbeidere og ledelse. Dette innebar økt beslutningstygde hos den enkelte og en mer produktiv arbeidsdag. Ved endring i nettverk og roller var det utfordrende for arbeidstaker å utføre sin jobb effektivt.

*Ove: Grunnen til at vi har fått det til så bra her, er at alle involverte parter er bare over, under eller ved siden. Det er kort vei til å prate sammen osv, men for å spare penger så flytter dem de til et annet land. (...) for det går jo mye tid bort i*

*møtebooking, telefonering. Det var liksom ikke bare å gå over gangen å løse det sånn på fem minutter. Nå gikk det plutselig en dag for at du venta på svar, det passa ikke og noen var opptatt.*

Morten fokuserte mer konkret på personen som besatt de ulike rollene, fremfor hvordan kommunikasjonsnettverket var satt sammen.

*Det som jeg tror er viktig handler mer om personene som eventuelt blir flyttet rundt. Om man får en ny leder påvirker mer enn hvordan arkitekturen er endra. Om man får en leder som man har tro på eller liker, kommer overens med eller ikke. Det påvirker i langt større grad enn hvordan strukturen er på papiret. (..) Det påvirker mye mer min jobb hvem som går inn og ut av roller, enn hvilke roller som byttes ut eller endres. Fro jeg tror det koker ned til hvordan enkeltmennesker opptrer i sin rolle mer enn hva som står i rollebeskrivelsen.*

### **Arbeidstakers perspektiv på gode endringstiltak**

Alle arbeidstakerne fortalte om hva de hadde savnet ved tidligere endringstiltak, og presenterte forslag til forbedringer. I tillegg poengterte de hva de betraktet som viktig ved endringsprosesser, og hvordan ledelsen burde utnytte seg av ressursene til arbeidstakerne ved endring. Arbeidstakerne utviste engasjement rundt dette emnet og det så ut til at dette var noe de hadde reflektert over. Derfor var det hensiktsmessig å dele denne kategorien inn i følgende underkategorier: gode forberedelser før endring, forståelse for endringsbehov, deltakelse og involvering, og fremtidige hensyn.

**Gode forberedelser før endring.** Arbeidstakerne omtalte hvordan de erfarte implementeringsfasen av endring. De påpekte at det var av betydning om endringstiltaket var gjennomtenkt og planlagt fra ledelsen i forkant av endringen. Enkelte av arbeidstakerne fokusert på hvordan endringstiltak hadde blitt påbegynt, men deretter trukket tilbake. De poengterte at dette var uheldig for de ansatte ettersom de ble involvert i et uferdig prosjekt.

Derfor burde endringstiltak utvikles som en prosess over tid, slik at tiltaket var et ferdig produkt og hadde reell tyngde når det ble presentert for de ansatte ble det hevdet.

*Ove: Og det tror jeg egentlig er litt viktig før man involverer alle, at nå skal vi endres, også ble det ikke sånn. Da blir jo bare folk veldig forvirret. Vi fikk jo beskjed om en endring og nå kom den ikke fordi man fant ut at det ikke var så smart sånn halvveis i prosessen. Så hvis man skal endre mye så tror jeg det er viktig å ta seg god tid, og involvere de rette nøkkelpersonene underveis. Og så, ja, er vi enige om at dette er en god løsning – da går vi neste steg og informerer hakket lenger ned osv.*

Flere av arbeidstakerne fortalt om at bedriften hadde tatt læring av tidligere endringsprosesser, hvor gjennomføringen av endringer i dag var forbedret. Fredrik fortalte om hvordan organisasjonen hadde utviklet en god strategi for implementering av endring. Ved å benytte lenger tid på vurdering av endringstiltak, hadde dette vist seg formålstjenlig for organisasjonen påpekte han, noe han var positiv til:

*Blant annet bruker bedriften veldig mye lenger tid med planlegging før de tar en beslutning, og når beslutningen tas så er implementeringsfasen veldig kort og veldig mye mer vellykket enn for andre som vi har sammenlignet med mange ganger.*

Arbeidstakerne omtalte hvordan de ikke så nødvendigheten ved flere av endringstiltakene som var blitt gjennomført i bedriften. De hevdet at det var andre faktorer enn et behov for endring som avgjorde om den ble iverksatt, for eksempel som følge av politisk spill eller endringstrender. I tillegg ble det påpekt at situasjonen organisasjonen befant seg i påvirket opplevd endringsbehov blant de ansatte, hvor medarbeidere som så nytten av endring i større grad arbeidet godt med den.

*Anders: Så lenge det var de gode tidene, så var det vanskelig å få innført nye arbeidssett. Men når markedet gikk ned så var det veldig mye lettere, da skjønnte folk*

*mer at her var noe som måtte gjøres for å kunne overleve videre. Det tok fortsatt lang tid, men det var ekstremt mye lettere å gjøre de endringene når det var dårlige tider.*

Videre fokuserte enkelte på hvor viktig det var at de ansatte var positivt innstilt i forkant av endringstiltak for at det skulle bli en suksess. Dermed var det viktig at ledelsen utførte et godt forarbeid med å overbevise de ansatte om endringstiltakene over en lenger periode.

*Anders: Du må jo ha med deg de menneskene på å gjøre det sånn i forhold til den endringen du skal gjøre, og det tar veldig lang tid å få med seg alle til å ville endre arbeidssett. Det er en lang jobb, for du må selges inn til en viss grad. Du er nødt til å ha, hvis ikke menneskene er positive til å gjøre det så vil den endringen bli mislykket.*

Flere av arbeidstakerne omtalte hvordan en god implementeringsfase skapte mer forståelse for endring blant de ansatte. I tillegg ville dette kunne lede til økt aksept for negative konsekvenser som følge av endringer. Dersom prosessen i forkant av endring hadde vært informativ og tilfredsstillende for de ansatte, opplevde de prosessen som mer positiv.

Ove fortalte om hvordan han hadde opplevd en nedbemanningsprosess som vel gjennomført:

*Så lenge endringen er godt informert og gjennomtenkt og informert over en lang periode, så er mitt inntrykk at folk er positive til den endringa. Når folk tenker at dem gjør sitt beste fordi dem er glad i arbeidsplassen sin da, så dem vil prøve å yte så mye som mulig i den nye type organisasjon etter at endringen er satt i kraft. Det er min erfaring. Men det er klart det er alltid en bismak om man mister arbeidskolleger eller andre ting på grunn av en endring, så synes man jo det er trist, men jeg tror de fleste som sagt tenker at det er til det bedre.*

**Forståelse for behovet av endring.** Flere av arbeidstakerne omtalte hvordan organisasjonen hadde iverksatt og gjennomført endringer de ansatte mente det ikke var behov for. Spesielt viste de lite forståelse for endringer som berørte aspekter de oppfattet fungerte

godt. Dermed oppsto det et misforhold om årsakene til endring mellom arbeidstaker og ledelse. I tillegg hevdet arbeidstakerne at det burde være en god grunn til endring, og ikke kun en konsekvens av endringstrender i tiden. Noen påpekte at enkelte endringer var et resultat av organisasjonens endringsstrategi. Det ble påpekt at slike endringsstrategier kunne gå på bekostning av arbeidstakernes engasjement til endring.

*Tor: For noen ansatte så hører man jo, du kan si omstillingstaktene, vi omstiller og så kan du si i løpet av en tiårs periode så er vi tilbake der vi startet (...) Så en del ansatte er jo litt frustrerte, omstillingstakter, det skjer veldig mye i bedriften og det skjer ganske raskt. Noen er kanskje litt lei av at det er mye omstilling*

Videre hevdet flere av arbeidstakerne at det var viktig å få beholde noe av det gamle og det de oppfattet som bra ved arbeidsplassen. Hvor det var viktig å vurdere om det var noen av de tidligere tiltakene som var bra og kunne beholdes. Hvis ikke kunne dette medføre misnøye blant de ansatte hevdet de. Marit fortalte om hvordan hun oppfattet innføring av nytt teknologisk hjelpemiddel som negativt, og at dette opptok mer arbeidstid:

*Nå har vi fått et nytt økonomisystem (...), som ikke fungerer i det hele tatt. Vi hadde et supert økonomisystem som fungerte veldig bra og var veldig oversiktlig og alt var enkelt, og alle var fornøyde. Og nå skal vi ha likt da, og det er et tungvint system, som vi ikke er veldig glad i, men vi må jo bare leve med det.*

I tillegg reflekterte enkelte av arbeidstakerne over hvordan endringstiltak ga et formelt navn til tiltak som allerede eksisterte i organisasjonen. Dermed medførte ikke dette justering i arbeidstakernes utførelse av jobben, men bidro til en forbedret merkelapp på tiltak. Dette var unødvendige endringer hevdet de.

*Grete: Noen ganger så synes jeg at det er litt lite gjennomtenkt at det blir bare "å, det må vi gjøre". Også viser det seg jo egentlig det, når vi kommer til hælenga, at vi har jo egentlig gjort det, men vi har kanskje ikke akkurat satt det ordet på det.*

Motivasjon for endringstiltak var et resultat av om arbeidstakerne anså endring som nødvendig. Her poengterte Tor hvor viktig det var å kunne se fordelene av endringstiltak for at han ville yte optimalt og vise oppslutning til endring:

*Jeg synes det er spennende, så lenge jeg får være med. Motivasjonen min er veldig drevet av at jeg ser at det er en endring til det bedre. Det er veldig sånn som ligger i bunn hos meg. Da er jeg all-in, da er jeg med.*

**Deltakelse og involvering.** Arbeidstakerne fortalte hyppig om et ønske om deltakelse og involvering ved endringsprosesser under intervjuet. Selv om de så en naturlig begrensning i hvilken grad organisasjonsstrukturen tillot delaktighet fra ansatte ved endringsprosesser, var det viktig for dem å få muligheten til å påvirke endringsavgjørelser.

Mer spesifikt var det flere arbeidstakere som opplevde det negativt å få beskjed om endringer og nye arbeidsoppgaver uten mulighet til å bidra i prosessen. En slik overstyring fra ledelsen medførte en manglende følelse av kontroll ved arbeidsplassen uttrykte de.

*Grete: Jeg tror nok at de mest vellykkede prosessene er der folk på en måte føler i hvert fall at de har blitt hørt og ikke bare får beskjed om at "sånn er det – gjør det". (...) Det er noe med at mennesker har lyst til å ha litt kontroll over egne liv, altså om det gjelder på arbeidsplassen eller hjemme, så tror jeg faktisk at det er et behov.*

Som et resultat av deltakelse ved endringsprosessen, kunne dette bidra til større aksept blant de ansatte til organisasjonsendringer. De påpekte at ved mulighet til å si sin mening og bidra med forslag før gjennomføring av endring, skapte dette en følelse av medansvar til endringsforslaget. Dette ledet til en personlig tilfredsstillelse for arbeidstakeren, som var uavhengig av hvilket forslag som ble utført til slutt hevdet de. I tillegg ble det omtalte fare for motarbeidelse som en respons hos arbeidstakere som ikke fikk delta i prosessen. Deltakelse ved endringsbeslutninger ble dermed trukket frem som en strategi for å fremme oppslutning og vilje til endring blant ansatte.



*Anders: Og da også er det veldig vanskelig å få med folk på å gjøre en endring, hvis de ikke har fått tatt del eller kommet med innspill til hvordan løsingen bør være. Selv om det blir en løsning som er annerledes enn den som er foreslått, så er hvert fall min erfaring at, så lenge de som er berørt av en endring får lov til å komme med meninger så er de i mye større grad villig til å godta endringen. Hvis de har fått lov til å si sin mening før avgjørelsen er tatt.*

Videre fortalte enkelte arbeidstakere om hvorfor det var gunstig å involvere ansatte sett fra et organisatorisk perspektiv. For organisasjonen ville dette medføre raskere og bedre endingsbeslutninger for alle nivåer hevdet de. Dette var som følge av at arbeidstakerne satt med kunnskap ledelsen ikke hadde. I tillegg ble det påpekt at dette var med på å skape gode arbeidsmiljøer, hvor alle følte de kunne bidra til systemet

*Ove: Hvis du skal endre en organisasjon da, så tror jeg det er veldig viktig å involvere hvert fall nøkkelpersoner da i den gruppa du skal endre på og dem du skal endre til så alle føler seg involvert og ikke overkjørt det er en ting. Og en annen ting så tror jeg at dem som er mer hands on har kanskje bedre forståelse av hvordan ting kan gjøres bedre eller dårligere.*

Arbeidstakerne refererte ofte til at arbeidsplassen besto av en sammensetning med ulike mennesketyper, noe som gjorde seg spesielt tydelig ved organisasjonsendringer. De omtalte hvordan enkelte medarbeidere hadde vanskeligheter med å tilpasse seg endringer, mens andre vurderte endring som spennende og likte skiftene dette medførte for deres arbeidsdag.

*Fredrik: I bedriften er det folk som har jobbet i både 30 og 40 år som sitter med nøyaktig det samme som de satt med for 40 år siden, og er livredde for å ta i bruk nye systemer (...) De som jeg kanskje representerer litt mer da, er veldig nysgjerrig på å stupe inn i nye ting.*

**Fremtidig hensyn.** Noen av arbeidstakerne omtalte hvilket endringsfokus de ønsket ved arbeidsplassen i fremtiden. Det ble fremmet et ønske om at organisasjonen burde finne en bedre balansegang i forhold til endring, for å unngå en form for overendring. I tillegg oppfattet de endringer som sunt i en viss grad, der de personlig hadde blitt mer fornøyd om organisasjonen modererte endringstiltakene.

*Ove: Altså litt endring er bra for å holde alle i lupen og alle ikke skal gro fast på samme plassen, men jeg håper at dem får litt færre endringer og litt klarere retningslinjer på ting fremover.*

Mer konkret fokuserte noen arbeidstakere på årsaker til at endringstiltakene burde reduseres. Som resultat av hyppige endringer fikk ikke de ansatte tid til å sette seg inn i tiltakene som var blitt innført. I tillegg kunne dette gå utover utførelsen av jobben, og medføre en form for endringstretthet hevdet de.

*Grete: Når kommer den neste liksom, det er vel bare sånn vi mange ganger tenker nå innen skolen. Når kommer den neste læreplanen. For det har vært mye uro i skolen, og mange mener vel at det er på tide at ting kanskje får satt seg litt, og at lærerne hvert fall får rukket å satt seg godt inn og blir trygge på den nye læreplanen før det er noen som hoster opp en ny.*

### **Diskusjon**

Denne studien søkte å utforske opplevelser og erfaringer med organisasjonsendringer blant ni arbeidstakere ansatt ved fire ulike organisasjoner. I tillegg var det av spesiell interesse å undersøke arbeidstakernes erfaringer med det økende endringsfokuset i arbeidslivet, hvor resultatene indikerer at arbeidstakere erfarer endring som et kontinuerlig fenomen. Funnene i studien er basert på den fenomenologiske fortolkningen av dataanalysen innhentet ved det kvalitative intervjuet. Dette kapitlet presenterer en sammenfatning og vurdering av innhentede resultater og diskuterer funnene opp mot tidligere relevant forskning. Videre vil en

ny definisjon av organisasjonsendring bli begrunnet og foreslått. Til slutt vil det bli gjort rede for relevante begrensninger, implikasjoner for praksis og forslag til videre forskning, samt en konklusjon.

### **Endringsfokus i organisasjonene**

Arbeidstakerne fokuserte på endringer de hadde oppfattet som negative, og felles for endringene var at de representerte evolusjonære endringer (Burke & Cooper, 2000). I tillegg ble denne negative opplevelsen husket av arbeidstakerne over en lengre periode. Resultatene indikerer dermed at negative opplevelser som konsekvens av endring kan prege arbeidstakere lenge i etterkant av endringstiltak. Dette kan være uheldig for organisasjonen, ettersom arbeidstakers tidligere erfaring med endring har blitt vist å prege fremtidig tilnærming til endring (Smussen et al., 2013). Hvis det er tilfelle at arbeidstaker opplever endring som negativ, vil den negative opplevelsen dermed prege møte med senere endringer. Fra et organisasjonsperspektiv vil dette kunne medføre større vanskeligheter med å overbevise arbeidstaker om videre endringstiltaket. Ved at arbeidstaker ikke tilbakelegger negative endringsprosesser kan dette oppleves som en uoppgjort sak, noe som står i samsvar med Zeigarnik effekten; en husker endring som er uferdige bedre enn de som har blitt fullført (Burke, 2011). For arbeidstaker og organisasjonene vil det dermed være en fordel at endringer oppleves som positive og ferdig prosessert blant de involverte. I denne sammenhengen er det relevant å vurdere om arbeidstakere og ledelsen har lik oppfattelse av hva som er en endring, og i hvilken grad det blir utført en endringsprosedyre ved tiltaket. Det kan være tilfelle at endringer som er betydningsfulle for arbeidstaker ikke vurderes likt av ledelsen, og dermed følger de ikke opp i den grad det er nødvendig. Dermed vil det være hensiktsmessig at ledelse - og organisasjonsnivå er lydhør for hvilke endringer arbeidstakere oppfatter som betydningsfulle, da dette kan bidra med relevant informasjon som bør implementeres ved videre endringstiltak.

Resultatene indikerer at arbeidstakerne vurderer organisasjonsendring i form av *både* innhold og prosess. Tidligere forskning har gitt mest oppmerksomhet til innholdet som endres, og mindre til selve gjennomføringen av endring (Burke, 2008; Fay & Luhrmann, 2004). Videre bærer dette preg av tendenser ved makroperspektivet på organisasjonsendring, hvor fokuset på *hva* som skal endres blir prioritert over *hvordan* endring utføres (Porras & Silvers, 1991). Fra arbeidstakers perspektiv vil de to tilnærmingene dermed kunne være like betydningsfulle for opplevelsen av organisasjonsendringer, og dermed vil det være viktig at det fra organisasjonsnivå blir fokusert på både endringsprosessen og endringsinnholdet.

Videre indikerer resultatene at arbeidstakerne opplever flertallet av endringer som nødvendig, og viser således en forståelse for endringsfokuset i organisasjonen. Dette kan tyde på at organisasjonsendringer er integrert i organisasjonskulturen, og i samsvar med arbeidstakernes grunnleggende oppfatning av organisasjonen og dens strategi. Dette kan videre indikere at arbeidstakerne ikke opplever endringer som spesielt dramatiske, ettersom det er en forventning og kultur som tilsier at de må ha god omstillingsevne.

Reaksjonsmønstre til mennesker i møte med endringer de ikke selv ønsker har blitt presentert i ”omstillingskurven” av Jick (1993). Den går over fire faser; benekting, reaksjon, undersøkelse og tilpasning. Med utgangspunkt i modellen vil arbeidstakere som ikke ønsker endring bevege seg fra en følelse av trussel til en følelse av mulighet. Tiden den enkelte benytter på hver fase vil variere. Dermed er det av interesse å vurdere arbeidstakernes omstillingsevne der hyppige endringer er integrert i organisasjonskulturen. Det økende endringsfokuset kan ha ledet til at arbeidstakere blir tvunget til å bevege seg raskere til tilpasningsfasen eller opplever at organisasjonen kun gir rom for den siste fasen. Som følge av hyppige endringer og ”levende” organisasjoner, kan dette ha medført at det blir kortere tid til omstilling, hvor dette er akseptert av arbeidstakerne.

Økt omstillingsevne står i samsvar med videre resultater i denne studien, som indikerer at arbeidstakere opplever endring som et kontinuerlig fenomen fremfor episodisk. Dette kan tyde på at arbeidslivet i dag er preget av økt ustabilitet, og hyppigere skifter i arbeidsmiljøet. Videre indikerer dette at arbeidstakere opplever multiple endringer i likhet med Falkenberg et al (2005) sine refleksjoner. Dievernich (2015) argumenterer for at individet er en konstant fysisk enhet, noe som medfører at mennesket blir en kilde til sikkerhet og et referansepunkt i møte med vedvarende endringer. Videre hevder han at menneskenes emosjoner vil bidra til å opprettholde stabilitet ved hyppig endring, og på en slik måte blir fundamentet for stabilitet flyttet fra organisasjonen over til menneskene som eksisterer i den. Arbeidstakere vil som følge utgjøre en sentral rolle i det økende endringsfokuserede arbeidslivet. Dermed vil det være hensiktsmessig å fremme arbeidstakers perspektiv og tilrettelegge for at deres meninger i forhold til det økende endringsfokus blir hørt.

Resultatene indikerer at organisasjonene i dag opererer med kontinuerlige endringer, og ikke innfører endring rent episodisk, noe som berettiger kritikken til Lewins kraftfeltmodell (Burnes, 2000; Mack et al., 1998). Videre indikerer resultatene at Weick & Quinn (1999) sin modifikasjon av kraftfeltmodellen er mer aktuell for arbeidstakerne enn Kurt Lewins (1951), ettersom endring ble omtalt som en kontinuerlig prosess. Weick & Quinns modell fokuserer på mennesket ved endringsprosesser, og hvordan endringer utspiller seg som en dynamisk tilpasning og justering hos menneskene i organisasjonen. Derimot tilsier Lewins modell at endring er en statisk, lineær utvikling. Resultatene indikerer at rebalance er en bedre beskrivelse av arbeidstakers opplevelse av endring enn frozen tilnærming. Av interesse er det om endring innføres i henhold til rebalance- modellen eller frozen- modellen fra ledelsens side. Dersom en frozen- tilnærming blir benyttet av ledelsen kan dette være årsak til konflikt mellom arbeidstakers og ledelses oppfattelse av endring. Ettersom arbeidstaker

kan bidra til vellykkede organisasjonsendringer (Choi, 2011), kan det være hensiktsmessig at ledelsen benytter en rebalance- tilnærming ved gjennomføring av organisasjonsendringer.

### **Konsekvenser av endring for arbeidstaker**

Resultatene tilsier at organisasjonsendringer medfører ulike konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet, både i form av fordeler og ulemper for arbeidstakerne. Funnene indikerer at fordeler ved endringer omfatter personlig vekst og utvikling ved arbeidsplassen, mens ulemper er relatert til forhold ved strukturen og sammensetningen av organisasjonen, som ledelse, kommunikasjonsnettverk og organisasjonskultur. Dette viser et skille i hvor arbeidstakerne plasserer ansvaret og grad av kontroll for utfall av endring.

I henhold til kontrollplasseringsteorien (Rotter, 1966) vil positive konsekvenser bli vurdert som indre kontrollert av arbeidstakere, mens negative utfall blir ansett kontrollert av ytre faktorer. Resultatene kan tyde på at arbeidstakerne har tendens til å oppleve en indre kontroll og positive reaksjoner til endringstiltak når de får en personlig gevinst. Motsatt opplever de at eksterne faktorer har kontroll når utfallet av endringssituasjonen er negativt. Arbeidstakere kan dermed oppleve en delt følelse av kontroll ved endring, hvor negative konsekvenser vil relateres til organisasjonens manglende ferdigheter. For organisasjonen vil dette medføre at det negative utfallet dobbles, som følge av at effektiviteten går ned på grunn av dårlig tilrettelegging av endring i organisasjonen, men også ved at arbeidstaker er negativt innstilt til denne konsekvensen. Derimot vil positive konsekvenser doble det positive utfallet, der endringstiltaket kan forbedre arbeidsplassen og medføre personlige fordeler for arbeidstakere. I tillegg viser tidligere forskning at økt grad av kontroll gir mer aksept for endring (Wanberg & Banas, 2000). Dermed vil det være formålstjenelig å øke arbeidstakernes opplevelse av kontroll ved endring, noe som vil være gunstig for endringstiltaket og organisasjonen.

### **Viktigheten av implementeringsfasen ved endring for arbeidstaker**

Resultatene indikerer at kvaliteten på den første fasen i endringsarbeidet er viktig for at arbeidstakerne skal utvise et positivt forhold til endring. Arbeidstakerne vektla betydningen av god planlegging, involvering, kommunikasjon og deltakelse fra ledelsen til de ansatte. Resultatene indikerer at arbeidstakerne mener det er hensiktsmessig å utvikle endringstiltak over en lengre tidsperiode, hvor kun de rette personene ble involvert for at endringstiltak skulle bli mer vellykket. Dermed kan dette bety at arbeidstakere opplevde de hyppige endringene som mindre planlagt når de ble presentert, og at en planlagt og gjennomtenkt implementeringsfase var essensiell for et godt resultat. Tidligere forskning som linker endringsprosesser til endringsreaksjoner viser at en deltakende og støttende prosess, og en ledelse som oppfattes som kompetent og rettferdig i sin gjennomføring av endringen, vil mer effektivt produsere positive reaksjoner til endring (Armenakis et al., 2007). Det kan være en utfordring for ledelsen å bidra med oppfølging av ansatte i denne tidlige fasen av endring, som ofte er preget av tidspress og mangel på ressurser. DiFonzo, Bordia, and Rosnow (1994) argumenterte for at der det ikke kan bli gitt informasjonen er det likevel til hjelp for arbeidstaker å forklare hvorfor den ikke kan bli besvart. I tillegg antyder resultatene at en god kommunikasjon om endring vil øke aksept selv for et negativ utfall av endring.

Resultatene indikerer at arbeidstakerne har behov for forståelse for hvorfor endringer blir iverksatt. Videre tydet resultatene på at organisasjonen gjennomførte endringer uten at arbeidstakerne så nødvendigheten av disse. Hvis endringer blir gjennomført uten et behov burde organisasjonene revurdere hyppigheten av endringstiltak for å forhindre endringstretthet hos de ansatte, ettersom en form for overendring verken er hensiktsmessig for arbeidstaker eller organisasjonen i forhold til tid og ressurser som går med til tiltaket.

En annen tilnærming til behov for endring tilsier at det er en kommunikasjonssvikt mellom ledelse og arbeidstakere i forhold til endringsbehov. Dersom de ansatte ikke opplever endring som nødvendig kan dette komme som følge av dårlig oppfølging i forhold til

endringstiltaket eller lite informasjon om hvorfor det er et endringsbehov ut til arbeidstakerne. I tillegg indikerer resultatene hvor viktig det er at arbeidstakerne har et behov for å se at endring blir til det bedre for å være positiv til den. Dermed er det viktig at ledelsen viser til et tydelig behov for endring ved en tydelig kommunikasjon i forkant av endringstiltak med god forklaring, begrunnelser og utviser en helhetlig plan for tiltaket til arbeidstakerne, noe som samsvarer med tidligere forskning (Holt et al., 2007).

Resultatene indikerer at muligheten til å delta og bli involvert ved endringer er viktig for arbeidstakere, da dette kan bidra til å øke deres aksept og forståelse for endringstiltaket. Dette er i samsvar med tidligere forskning som har vist at deltakelse også bidrar til mer klarhet og positiv syn på endring (Amiot et al., 2006; Coch & French, 1948). I Norge er det en forventning om samhandling mellom ledelse og arbeidstaker, som følge av høy utdanning og økende ansvar og oversikt over jobbsituasjon hos arbeidstakere. Dette tilsier at arbeidstaker kan ha mer kunnskap enn ledelse, og denne kunnskapen kan være en ressurs i forbindelse med endring. Det kan være utfordrende for ledelse å tilrettelegge for involvering og deltakelse ved hyppige endringstiltak, dermed er det av betydning å ha utviklet en god prosedyre for gjennomføring av endring.

Resultatene tyder på at mennesker har varierte reaksjoner til organisasjonsendringer. I henhold til Maslows behovshierarki (1954) har mennesket fem grunnleggende behov, hvor de nederste må være tilfredsstillt før man beveger seg oppover på pyramiden mot selvrealisering. Ved nivå to omhandler dette mennesket behov for sikkerhet, som innebærer trygge omgivelser og beskyttelse mot fysisk og psykisk skade. I dagens endringsorienterte arbeidsliv kan det være tilfelle at dette nivået ikke oppleves som stabilt, og dermed kan dette også bidra til å minke motivasjon for endringstiltak. Resultatene indikerer derimot at arbeidstakerne har innfunnet seg med endringsfokuset, hvor behovet for sikkerhet ved endring som en følge kan



ha blitt moderert. Det kan være at endring som norm forutsetter hurtig omstilling for arbeidstakers trivsel.

### **Ny definisjon av organisasjonsendring**

Resultatene indikerer at arbeidstakere vil ha betydning for organisasjoners endringsutfall. Imidlertid blir arbeidstaker nedprioritert innenfor forskning på organisasjonsendringer og ved gjennomføring av endringer ved arbeidsplassen (Judge et. al, 1999). Fra et organisasjonsperspektiv blir arbeidstakere ofte betraktet i form av stillingen de fyller, men mennesker er mer komplekse enn denne vurderingen. Denne kompleksiteten har likevel liten betydning for organisasjonen, så lenge det ikke påvirker den organisatoriske strukturen. Videre har arbeidstakerne et mindre mulighet for påvirkning av organisasjonen, samtidig som det krever innsats fra organisasjonen å fange opp og integrere meninger fra arbeidstakerne. Dessuten kan organisasjonen gå glipp av mekanismer og strukturer i organisasjonen som helhet dersom de fokuserer for mye på menneskene. Fra arbeidstakers perspektiv kan det derimot være en forventning om at endringer kan planlegges og utføres så direkte som enhver annen prosess. Dette vil bidra til å undergrave arbeidstakers behov og betydning for organisasjonsendringer.

Det er påfallende at selve definisjonen på organisasjonsendring utelater arbeidstakerne fra likningen. Faktisk er det slik at endring både begynner og avslutter med menneskene i organisasjonen, og i de tilfellene endringstiltak mislykkes, vil ansvaret bli fordelt blant nettopp disse individene. Tidligere definisjoner av organisasjonsendring vurderer fenomenet som det i hovedsak berører organisasjonsstrukturen, og uttrykker ikke eksplisitt menneskene som praktiserer den. De vil presenteres på nytt som følge av relevans for presentasjon av ny definisjon av organisasjonsendring. Lines (2005) definerer organisatorisk endring som ”en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål. Det

er endringer som fører til, eller har som målsetting å føre til, endringer i organisatorisk atferd”

I tillegg har organisasjonsendring blitt definert som ”prosessen en organisasjon endrer sin struktur, strategi, operasjonelle metode, teknologi eller organisasjonskultur for å påvirke endring innad i organisasjonen og effektene slike endringer har på organisasjonen.

Organisasjonsendring kan være vedvarende eller opptre ved distinkte perioder i tid”

(Study.com, 2015). Med utgangspunkt i tidligere definisjoner, teori og resultater ved denne studien, som indikerer at arbeidstakere påvirkes av og vil påvirke organisasjonsendringer, er det hensiktsmessig å presentere en ny definisjon av organisasjonsendring;

*”Organisasjonsendring er et episodisk eller kontinuerlig skifte i organisasjonens handlingsmønstre, som påvirker dens innhold, struktur og menneskene som eksisterer i den”*

### **Begrensninger**

Studien har noen begrensninger som kan ha påvirket forskningsfunnene. Den første begrensningen omhandler forskningsspørsmålene og intervjuguiden. Det var ønskelig å innhente kunnskap om informantenes generelle opplevelse av endring, og studien fokuserte dermed ikke på spesifikke endringstiltak. Dette gjorde intervjusituasjonen noe utfordrende for informantene, hvor enkelte spørsmål ble oppfattet abstrakt og vanskelig å besvare. Imidlertid ønsket studien å benytte et emic perspektiv (Morris et al., 1999) der informanten selv fikk velge hva de ønsket å fortelle i forhold til organisasjonsendringer, både i form av endringstype og virkninger dette medførte. Forsker gjorde derfor en vurdering, og omformulerte intervjuguiden tidlig i intervjuprosessen til en mer generell spørsmålsstilling.

Den andre begrensningen kommer som en konsekvens av den først, som følge av at informantene omtalte ulike endringer ved arbeidsplassen. Dermed kan det stilles spørsmål ved om endringen som ble trukket frem kan relateres til andre svar ved intervjuet eller om det er

generelle refleksjoner. I tillegg var forskningsspørsmålene designet for å utforske organisasjonsendring fra arbeidstakers perspektiv, videre kan tilnærmingen i denne studien ha medført at sentrale og relevante aspekter ved emnet ble utelatt fra studien. Dette som følge av forskers referanseramme (Malterud, 2001).

Den tredje begrensningen er relatert til utvalget av deltakere og organisasjoner ved studien. Det ble benyttet et tilgjengelighetsutvalg, noe som kan ha medført lavere representativitet. Følgelig kan det være at organisasjonene og deltakerne som bidro i studien hadde interesse for emnet, noe som kan ha preget funnene ved studien. I tillegg var deltakerne ansatt ved middelsstillingsnivå, hvor dette ofte innebar en form for ansvar for en gruppe mennesker i organisasjonen. Dette kan ha ledet til at forskningen ikke fikk tak i det reelle aspektet for arbeidstakere ansatte ved lavere stillingsnivå og deres opplevelse av endring.

Den fjerde begrensningen omhandler studiens refleksivitet, altså hvordan forskerens forutinntatthet påvirket og formet forskningsprosessen (Malterud, 2001). Subjektive meninger kan ha blitt analysert med subjektive feiltolkninger, som følge av at forsker tok med seg sine forventninger og forestillinger inn i studien. Dataanalysen ble utført av forsker, og ble ikke kontrollert av en annen forsker, noe som åpner for muligheten av bias. Bracketing er oppgaven av å sortere ut de kvalitetene som tilhører forskerens erfaring av et fenomen (Drew, 2004). Dermed kan bracketing bidra til å hjelpe forskeren nå dypere nivå av refleksjoner over alle aspekter i kvalitativ forskning; fra valg av tema, intervjuguide, analysen og rapportering av funn. Forskeren har i den grad det har vært mulig forsøkt å benytte denne metoden, for å fremme deltakernes beretninger.

Den femte begrensningen er relatert til studiens generaliserbarhet, og relevans for denne studien. Videre er det vesentlig å påpeke overførbarhet av forskningsfunnene, siden resultatene kun kan betraktes som forslag (Malterud, 2001). Erfaringene til arbeidstakerne er unike, så forskningsfunnene kan utvilsomt bare være gyldige for disse deltakerne. Ved å

akseptere dette er funnene fremdeles antatt å ha praktisk verdi for organisasjoner som gjennomfører endringer, med tanke på at de foreslåtte tendenser og dilemmaer som er viktig å reflektere rundt.

### **Implikasjoner for praksis**

Funn fra denne studien peker på viktige implikasjoner for organisasjoner og ledere som planlegger og styrer organisatoriske endringer. For det første indikerer studien at det vil være hensiktsmessig for organisasjoner og ledere å vurdere arbeidstakeres perspektiv i møte med organisasjonsendringer. De kan være formålstjenelig for begge parter å minimere negative opplevelser av endring ved at det blir tatt hensyn til verdifulle muligheter i forbindelse med endring (dvs. positive virkninger på ansatte arbeid, muligheter og utvikling, og sjansene for å bidra til endring), og at dette er tilgjengelig for organisasjonsmedlemmer. For eksempel kan ledere fokusere på tilrettelegging, opplæring og utviklingsmuligheter for arbeidstaker i forbindelse med organisatoriske endringer.

For det andre bør organisasjoner og ledere vurdere sine endringsprosesser og strategier for å moderere eventuelle bivirkninger dette har for arbeidstakere. Negative endringer blir godt husket av arbeidstaker, og dette er ikke hensiktsmessig for endringsinitiativet. Ved en tydeligere kommunikasjon om behov for endring til arbeidstaker og en involveringsorientert implementeringsfase, kan dette bidra til økt aksept og klarhet for endringstiltak.

Av betydning er det å nevne at det kan være utfordrende å møte arbeidstakers behov i møte med det endringsorienterte arbeidsmarkedet, som bærer preg av stadig hyppigere og kontinuerlige endringer. Videre vil det dermed være hensiktsmessig at organisasjonen utvikler en endringsstrategi som er egnet for hyppige endringstiltak, slik at håndteringen og utførelsen av endring går bedre. Organisasjonen og ledelsen tilnærming til kontinuerlig endring er noe som bør reflekteres rundt, i forhold til hvordan dette påvirker arbeidstaker.

### **Videre forskning**

Videre studier burde se nærmere på hvordan arbeidstakere opplever det kontinuerlige endringsfokus. Organisasjonsendringer opptrer hyppigere enn noen gang, men dette forskningsfeltet er fremdeles i en begynnerfase. Derfor vil det være hensiktsmessig med videre forskning på multiple endringer og kontinuerlige endringer, da dette påvirker arbeidstaker og ledelse på daglig basis.

Til tross for at det har blitt gitt mye forskningsoppmerksomhet til implementeringsfasen ved endring, ser det ut til at det er behov for økt kunnskap ved dette feltet. Spesielt i forhold til hyppige endringstiltak kan dette medføre lite tid til å inkludere og informere arbeidstakere. Derfor bør videre forskning fokusere på hvordan endringsprosessen utføres i hektiske arbeidslivet, og hvordan den formidles til arbeidstaker. Studien indikerer at det kan være ulik oppfatning av hva arbeidstaker og ledelse anser som betydningsfulle endringer, og dette er et tema hvor det er behov for økt forskning. Spesielt bør det vises forskningsinteresse for hva som skal til for å gjennomføre en god endring for de involverte.

### **Konklusjon**

Den foreliggende studien støtter mye tidligere forskning om arbeidstakers reaksjoner i møte med organisasjonsendring. I denne studien har arbeidstakere fått mulighet til å bidra med sitt perspektiv og erfaringer med organisasjonsendring. Resultatene indikerer at arbeidstaker opplever endring som kontinuerlig i dagens arbeidsliv, hvor dette innebærer positive og negative konsekvenser for arbeidstaker. I tillegg indikerer resultatene at implementeringsfasen ved endring utgjør en sentral rolle for arbeidstakers positive tilnærming til organisasjonsendring. Forhåpentligvis kan resultatene fra denne studien inspirere til økt fokus på arbeidstakers perspektiv, spesielt som følge av det økende endringsfokus i arbeidslivet. Ved en bedre forståelse av arbeidstakers perspektiv ved endring dette bidra til økt forståelse av endringsprosesser, hvor dette vil komme til gode for alle involverte.

### Referanser

Amiot, C., Terry, D., Jimmieson, N., & Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32, 552-574.

Arbeidsmiljøloven. (2006). (25.04.2015) Hentet fra:  
[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_4#KAPITTEL\\_4](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_4#KAPITTEL_4)

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 495-505.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.

Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 217-231.

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.

Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. If you read nothing else on change, read these best-selling articles. In M. Beer, & N. Nohria (Eds.). *Breaking the code of change*. Harvard Business Press.

Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied psychology*, 78(4), 552-556.

Bennis, W. G. (1963). A new role for the behavioral sciences: Effecting organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 8(2), 125-165.

Bhagat, R. S., & Chassie, M. B. (1980). Effects of changes in job characteristics on some theory-specific attitudinal outcomes: Results from a naturally occurring quasi-experiment. *Human Relations*, 33, 297-313.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.

Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management*, 31(5), 601-621.

Brocki, J. M., & Wearden, A. J. (2006). A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychology and health*, 21(1), 87- 108.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.

Bryant, M. (2006). Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision*, 44(2), 246-258.

Bryman, A., & Burgess, B. (Eds.). (2002). *Analyzing qualitative data*. Routledge.

Burke, W. W. (2011). A Perspective on the Field of Organization Development and Change The Zeigarnik Effect. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-167.

Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2000). *The organization in crisis: Downsizing, restructuring, and privatization*. Oxford: Blackwell.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.

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), 868-882.

Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503-512.

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.

Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 512-532.

Covin, T. J. & Kilmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Studies*, 15(2), 233-248.



Coyle-Shapiro, J. A. M. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three-wave study of total quality management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 439-456.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.

Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds). (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SagePublications.

Dievernich, F. E. (2015). The Rediscovery of the Human Being and the Future of Change Management. In *Change Management and the Human Factor* (pp. 9-18). Springer International Publishing.

DiFonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R. L. (1994). Reining in rumors. *Organizational Dynamics*, 23(1), 47-62.

Drew, N. (2004) 'Creating a synthesis of intentionality: The role of the bracketing facilitator'. *Advances in Nursing Science*, 27(3), 215–23.

Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate settings. *Human Relations*, 49(5), 541-552.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.

Falkenberg, J., Stensaker, I. G., Meyer, C. B., & Haueng, A. C. (2005). When change becomes excessive. *Research in Organizational Change and Development*, 15, 31-62.

Fay, D., & Lührmann, H. (2004). Current themes in organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(2), 113-119.

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology, 59*, 1-29.

Fiol, C. M., & Huff, A. S. (1992). Maps for managers: Where are we? Where do we go from here?. *Journal of Management Studies, 29*(3), 267-285.

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review, 33*(2), 362-277.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology, 61*(1), 1-36.

George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human relations, 54*(4), 419-444.

Ghauri, N. P. & Grønhaug, K. (2005). Research methods for business studies: A practical guide. (3. ed.). Prentice hall.

Goodstein, L. D., & Burke, W. W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational Dynamics, 19*(4), 5-17.

Hall, D. T., Goodale, J. G., Rabinowitz, S., & Morgan, M. A. (1978). Effects of top-down departmental and job change upon perceived employee behavior and attitudes: A natural field experiment. *Journal of Applied Psychology, 63*, 62-72.

Helseforskningsloven (2015). Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/hod/hra/veileder-til-helseforskningsloven.pdf>

Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology, 92*, 942-951.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science, 42*(2), 232-255.

Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job—proactive in change how autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(4), 401-426.

Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy*. Northwestern University Press.

Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management, 7*, 122-149.

Jick, T. (1993). *Implementing change*. Burr Ridge, IL: Irwin.

Johnson, J. R., Bernhagen, M. J., Miller, V., & Allen, M. (1996). The role of communication in managing reductions in work force. *Journal of Applied Communication Research, 24*, 139-164.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies, 42*(2), 361-386.

Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: Impact of hierarchical level. *Leadership and Organization Development Journal, 29*(4), 294-316.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 107-122.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2013). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. ed.). Bergen: Fagbokforlaget

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior, 26*(8), 875-897.

Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1999). Job insecurity: Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(2), 145-153.

Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study. *Work & Stress, 17*(1), 52-72.

Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Pentti, J., & Virtanen, M. (2003). Human costs of organizational downsizing: Comparing health trends between leavers and stayers. *American Journal of Community Psychology, 32*(1-2), 57-67.

Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Väänänen, A., & Vahtera, J. (2006). Work stress in the etiology of coronary heart disease - a meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32*, 431-442.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (2. ed.). Oslo: Sage.

Lewin K. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper&Row

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review, 4*(1), 8-32.

Mack, D. A., Nelson, D. L., & Campbell-Quick, J. (1998). The stress of organizational change: A dynamic process model. *Applied Psychology: An International Review*, 47(2), 219-232.

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16, 213-234.

Malterud, K. (2001). Qualitative research: Standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358, 483-488.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001). Managing mergers, acquisitions, and alliances: Creating an effective transition structure. *Organizational dynamics*, 28(3), 35-47.

Marshak, R. J. (2002). Changing the language of change: How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11(5), 279-286.

Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263-289.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper and Row.

Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, August, 1-7.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of applied communication research* 22(1), 59-80.

Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review*, 24(4), 781-796.

Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220-243.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Naswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19, 37-49.

Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 68(1), 57-71.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

Paterson, J. M., & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83-103.

Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N. L., & Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58, 463-496.

Personvernombudet. (2015). Hentet fra:  
[http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/vanlige\\_sporsmal.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/vanlige_sporsmal.html)

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, S. K. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.

Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). *Organizational development: Theory, practice, and research*. Consulting Psychologists Press.

- Porras, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual review of Psychology*, 42(1), 51-78.
- Proctor, T., & Dukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications*, 8, 268-276.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154.
- Roald, J., & Edgren, L. (2001). Employee experience of structural change in two Norwegian hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 16(4), 311-324.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Saksvik, Ø. P., & Gustafsson, O. (2004). Early retirement from work: A longitudinal study of the impact of organisational change in a public enterprise. *Policy and Practice in Health and Safety*, 2(2), 43-55.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Senge, P. M. (1997). Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review*, 75(5), 30-32.
- Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W., & Fischer, C. D. (1993). The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work and Stress*, 7, 229-246.

Smissen, S. V. D., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1071-1090.

Smith, J. A. (1996). Beyond the divide between cognition and discourse: Using interpretative phenomenological analysis in health psychology. *Psychology and Health*, 11(2), 261-271.

Smith, J. A., & Osborn, M. (2007). Interpretative Phenomenological Analysis. (savnet). Hentet fra:

[http://research.familymed.ubc.ca/files/2012/03/IPA\\_Smith\\_Osborne21632.pdf](http://research.familymed.ubc.ca/files/2012/03/IPA_Smith_Osborne21632.pdf)

Study.com. (2015). Definisjon av organisasjonsendring. (25.04.2015). Hentet fra: <http://study.com/academy/lesson/what-is-organizational-change-theory-example-quiz.html>

Tenkasi, R. V., & Boland, R. J. (1993). Locating meaning making in organizational learning: The narrative basis of cognition. *Research in organizational change and development*, 7, 77-103.

Theorell, T. (2007). Psychosocial factors in research on work conditions and health in Sweden. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 33(1), 20-26.

Tufford, L., & Newman, P. (2012). Bracketing in qualitative research. *Qualitative Social Work*, 11(1), 80-96.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (2008). Organizational evolution'. *Organization change: A comprehensive reader*, 155, 174-225.

Valle, R. S., King, M., & Halling, S. (1989). *An introduction to existential-phenomenological thought in psychology* (pp. 3-16). US: Springer.



Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of rusbult and farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 253-272.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

Walker, J., H., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Appendix A  
Deltakerprofil

Tabell 1

*Liste over deltakere*

Fiktive navn	Aldersspenn	Stilling	Organisasjon
Trond	40-49	Middels	Bygg og anlegg
Marit	50-59	Middels	Bilprodusent
Fredrik	50-59	Middels	Bilprodusent
Ove	30-39	Middels	Oljenæring
Tor	30-39	Middels	Oljenæring
Anders	30-39	Middels	Oljenæring
Morten	30-39	Middels	Oljenæring
Lene	40-49	Middels	Utdanningsinstitusjon
Grete	50-59	Middels	Utdanningsinstitusjon

Appendix B  
**Informasjonsskriv til arbeidsgiver  
om forskningsprosjektet  
Organisasjonsendring fra arbeidstakers perspektiv**

---

Dette er en forespørsel om å kunne rekruttere deltakere fra deres bedrift til et forskningsprosjekt. Prosjektet inngår i en masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Tromsø, og temaet er organisasjonsendring sett fra arbeidstakers perspektiv. Dette vil bli belyst gjennom intervju av arbeidstakere om deres opplevelser og erfaringer rundt organisasjonsendringer. Studiens tema omhandler erfaringer og tanker om organisasjonsendringer generelt, og vil ikke innebære noen som helst form for evaluering eller vurdering av spesifikke endringer i den enkelte bedrift. Vi vil rekruttere arbeidstakere fra flere bedrifter, og informantenes identitet og uttalelser vil bli anonymisert.

Hvert enkelt intervju vil vare i om lag en time, og det er ønskelig å utføre intervjuene fortløpende. Under intervjuet vil det bli benyttet en lydopptaker for å gjøre en detaljert analyse mulig i etterkant. Kun mine veiledere og jeg vil ha tilgang til opptakene, og så fort analysen er gjennomført vil lydopptakene bli slettet. Navn på informanter, bedrift og annen identifiserbar informasjon vil bli anonymisert under hele skriveprosessen og i det ferdige materialet. Resultatene vil også bli søkt publisert i internasjonalt fagtidsskrift.

Masteroppgaven vil bli utarbeidet i samarbeid med to veiledere ved Universitetet i Tromsø. Hovedveileder er førsteamanuensis Svein Bergvik, og biveileder universitetslektor Eva Therese Næss.

Dersom deres bedrift ønsker å bidra, er dette *et forslag* til gjennomføring av rekrutteringen:

- Arbeidsgiver videresender en e-post fra oss med informasjon om studien, kontaktinformasjon for påmelding og en samtykkeerklæring. Påmelding vil skje direkte til oss, og arbeidsgiver vil ikke ha tilgang til hvem som velger å delta.
  - Dersom responsen er for lav, hadde det vært til stor hjelp om en påminnelse ble sendt ut ca. 1 uke senere.
- Vi vil deretter ta kontakt direkte med de som ønsker å delta, for å avtale tidspunkt og sted for intervju.

Jeg håper dere finner studien interessant og relevant, og at deres organisasjon ønsker å være med på å øke forståelsen for arbeidstakeres erfaring og betydning under en organisasjonsendring.

**Med vennlig hilsen**

Betina Skovly Andersen, masterstudent ved Institutt for psykologi, UiT – Norges arktiske universitetet, Tromsø

E-post: [ban016@post.uit.no](mailto:ban016@post.uit.no) Mobil: 96906432

## Appendix C

**Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt**

---

**Studien**

Dette er en forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt. Prosjektet inngår i en masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Tromsø, og temaet er organisasjonsendring sett fra arbeidstakers perspektiv. Dette vil bli belyst gjennom intervju av arbeidstakere om deres erfaringer og opplevelser med organisasjonsendring ved nåværende eller tidligere arbeidsplass. Til studien søkes alle ansatte som har vært med på en eller flere organisasjonsendringer.

Det finnes mye forskning på organisasjonsendringer, men fortsatt gjort relativt lite på dette med arbeidstakers perspektiv. Arbeidstakers opplevelser og perspektiv kan være svært viktig i slike prosesser. Vi håper at denne studien kan bidra til å øke forståelsen om dette, slik at arbeidsgivere og organisasjoner bedre kan tilrettelegge for sine arbeidstakere ved fremtidige organisasjonsendringer.

Masteroppgaven vil bli utarbeidet i samarbeid med veilederne førsteamanuensis Svein Bergvik og universitetslektor Eva Therese Næss ved Institutt for psykologi, UiT – Norges arktiske universitet, i Tromsø.

**Intervjuet**

Intervjuet vil vare i om lag en time og fokusere på dine egne erfaringer med organisasjonsendringer, og hvordan slike tiltak har fått innvirkning i din arbeidshverdag. Vi vil respektere dersom det er spørsmål du ikke ønsker å svare på eller tema du ikke ønsker å komme inn på. Du vil også kunne komme med andre temaer, utover de vi tar opp, som du mener er relevante i forhold til det å være arbeidstaker ved en organisasjonsendring.

Under intervjuene vil det bli benyttet en lydopptaker. Lydopptakeren blir benyttet som et hjelpemiddel for å unngå å måtte notere ned alt under selve intervjuet, og for å få bedre grunnlag for analyse- og skrivearbeidet etterpå. Kun mine veiledere og jeg vil ha tilgang til lydopptaket og det vil bli slettet direkte etter at analysen er gjennomført.

**Anonymitet**

Navn på deltakere, organisasjon og annen identifiserbar informasjon vil bli anonymisert, både under arbeidet med transkripsjon og i det endelige produktet. I tillegg vil det rekrutteres deltakere fra ulike bedrifter, noe som vil styrke anonymiteten i den enkelte deltakers svar.

Arbeidstakere som velger å delta vil kun forholde seg til intervjuer, og verken arbeidsgiver eller andre ansatte vil bli opplyst om hvem som stiller til intervju.

Vi håper du finner temaet for forskningen interessant og relevant, og at du ønsker å delta i prosjektet. Ta kontakt pr telefon eller e-post oppgitt nedenfor for deltakelse.

**Med vennlig hilsen**

Betina Skovly Andersen, masterstudent ved Institutt for psykologi, UiT – Norges arktiske universitet, Tromsø.

For spørsmål/påmelding:

E-post - [ban016@post.uit.no](mailto:ban016@post.uit.no)

Mobil - 96906432

*Intervjuer vil ta med samtykkeerklæringen nedenfor til intervjuet for signering*

## Samtykkeerklæring

Masteroppgave om organisasjonsendring ved UIT – Norges arktiske universitet, 2014/2015

---

**Jeg samtykker til deltakelse i forskningsprosjektet til Betina Skovly Andersen ved UIT – Norges arktiske universitet, Tromsø.**

Informanten står fritt til å trekke seg fra studiet på ethvert tidspunkt. All innsamlet data vil bli anonymisert og slettet etter bruk.

Det endelige produktet ferdigstilles til innlevering 4.mai 2015.

Veiledere: Svein Bergvik & Eva Therese Næss

---

Dato / Sted

---

Signatur deltaker

---

Betina Skovly Andersen

E-post - [ban016@post.uit.no](mailto:ban016@post.uit.no)

Mobil - 96906432

Appendix D  
Intervjuguide

1. Kan du oppgi alderen din?
2. Hva er din stilling i bedriften/ på arbeidsplassen, og hva går den ut på?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften? Hatt dette yrket?
4. Kan du fortelle om endringene som har foregått i bedriften over perioden du har vært ansatt? Er det noen endringer du husker godt?
5. Hvordan opplevde du å være med på endring ved arbeidsplassen?
6. Kan du fortelle om hvordan du reagerte da du fikk høre at arbeidsplassen skulle gjennomføre en endring?
7. På hvilken måte har du blitt berørt av endringen?
8. På hvilken måte ble du involvert av endringen?
9. Hvilke tanker har du gjort deg i etterkant av endringen som ble gjennomført?
10. Hvor lenge vil du si at endringen varte? Hvor lang tid tok det å gjennomføre endringen?
11. Hvordan opplever du å jobbe ved arbeidsplassen i tiden etter endringen?
12. Kan du fortelle om følelser du har hatt til endringen?
13. Hvordan reagerte de andre ansatte ved arbeidsplassen på endringen?
14. Hvordan opplevde du ledelsen i forhold til endringsprosessen?
15. Kan du fortelle om noe du opplevde som positivt med endringen?
16. Kan du fortelle om noe du opplevde som negativt med endringen?
17. Har du vært med på organisasjonsendringer tidligere, og kan du fortelle noe om det?
18. Hvilke konsekvenser har endringen hatt for deg?
19. Hvordan ser du på din stilling / arbeidsplassen i fremtiden?
20. Hva tenker du rundt fremtidige endringer ved arbeidsplassen?
21. Hvilke tanker dukker opp når jeg nevner endring på arbeidsplassen?
22. Er det noe du ønsker å tilføye før vi avslutter?