



Alder og endring i organisasjoner – en studie av Amesto Accounthouse

Jørgen Frøyen

Veileder: Kjell Henry Knivsflå

Masteroppgave, økonomi og administrasjon, BUS

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Abstract

This paper examines the role of age in development of attitudes and reactions towards organizational change in an accounting firm in Norway. The study is founded empirically on qualitative research interviews with the regional director of Amesto Accounthouse, Bergen, and four individuals employed at the Bergen branch. The results indicate a difference in attitudes and reactions towards change between the groups consisting of employees not yet 30 years of age and above 45 years of age, respectively, on the three main parameters of measurement, namely job satisfaction, motivation and organizational commitment. The findings in this study may be of particular interest for leaders in the Norwegian accounting sector, and both the theoretical elements presented, as well as the empirical evidence, may nurture inspiration for future research.

Sammendrag

Regnskapsbransjen er i stadig utvikling, og organisasjoner som ønsker å holde seg konkurransedyktige på sikt vil være avhengig av å følge med denne utviklingen. Med bakgrunn i denne konteksten, har studien hatt som hensikt å undersøke alders påvirkning på dannelsen av holdninger og reaksjoner til strukturelle endringer i Amesto Accounthouse AS, avdeling Bergen. Studien baserer seg på kvalitative forskningsintervju med regionsdirektør for vestlandsavdelingen i Amesto Accounthouse, samt fire informanter blant de ansatte i organisasjonen. Resultatene fra analysen indikerer ulikheter i reaksjoner og holdninger relater til den strukturelle endringsprosessen som avdelingen gjennomgikk høsten 2018 mellom gruppene som består av henholdsvis ansatte under 30 år og ansatte som har fylt 45 år. Reaksjoner og holdninger hos de ansatte er målt på tre hovedparametre; jobbtilfredshet, motivasjon og organisasjonstilhørighet, og fremstilles i lys av et template-skjema. Samlet sett indikerer analysen at gruppen informanter under 30 år beskriver sterke eller moderate positive effekter relatert til den strukturelle endringen på samtlige av de tre hovedparametrene. Gruppen bestående av informanter over 45 år beskriver ingen eller moderate negative effekter av den strukturelle endringen på samtlige av de tre hovedparameterne. Studiens funn kan være av særlig interesse for organisasjoner i regnskapsbransjen, samt organisasjoner i andre bransjer som gjennomgår endring.

Annerkjennelse

Jeg vil begynne med å rette en takk til de fire informantene som valgte å stille til intervju. Dere har med åpenhet og ærlighet gitt meg et innblikk i deres tanker og følelser, noe som har vært både motiverende og svært lærerikt. Jeg ønsker også å rette en stor takk til regionsdirektøren i Amesto Accounthouse avdeling Bergen som har gitt verdifulle innblikk i organisasjonen og bransjen generelt, samtidig som hun har stilt sine ansatte tilgjengelige for intervjuer i etterkant av en krevende omstrukturingsprosess. Til slutt retter jeg en takk til veileder Kjell Henry Knivsflå som har vært en støttende og forståelsesfull person med verdifulle tilbakemeldinger gjennom prosessen med denne oppgaven.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON.....	1
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	2
1.3 SAMMENDRAG	3
1.4 OPPBYGNING.....	3
2. TEORETISK FORANKRING	5
2.1 ORGANISASJONSENDRING	5
2.1.1 <i>Radikal og inkrementell endring</i>	6
2.1.2 <i>Mislykkede endringsprosesser</i>	7
2.2 REAKSJONER PÅ ENDRING.....	8
2.2.1 <i>Endringskurven</i>	9
2.3 HOLDNINGER TIL ENDRING	11
2.3.1 <i>Faktorer som påvirker holdningene</i>	12
2.3.2 <i>Positive, negative og ambivalente holdninger og adferd</i>	14
3. METODE	19
3.1 KVALITATIV METODE.....	19
3.1.1 <i>Intervjuobjekter</i>	20
3.1.2 <i>Intervjuer</i>	21
3.1.3 <i>Måleparametre</i>	22
3.2 EVALUERING AV METODE	23
3.3 ETISKE HENSYN.....	24
4. AMESTO ACCOUNTHOUSE.....	25
5. RESULTATER.....	29

5.1	INFORMANT 1A.....	29
5.1.1	<i>Jobbtilfredshet</i>	29
5.1.2	<i>Motivasjon</i>	30
5.1.3	<i>Organisasjonstilhørighet</i>	30
5.1.4	<i>Valens og intensitet</i>	31
5.2	INFORMANT 1B.....	32
5.2.1	<i>Jobbtilfredshet</i>	32
5.2.2	<i>Motivasjon</i>	33
5.2.3	<i>Organisasjonstilhørighet</i>	33
5.2.4	<i>Valens og intensitet</i>	34
5.3	INFORMANT 2A.....	35
5.3.1	<i>Jobbtilfredshet</i>	35
5.3.2	<i>Motivasjon</i>	35
5.3.3	<i>Organisasjonstilhørighet</i>	36
5.3.4	<i>Valens og intensitet</i>	37
5.4	INFORMANT 2B.....	38
5.4.1	<i>Jobbtilfredshet</i>	38
5.4.2	<i>Motivasjon</i>	38
5.4.3	<i>Organisasjonstilhørighet</i>	39
5.4.4	<i>Valens og intensitet</i>	40
5.5	SKJEMATISK FREMSTILLING	41
6.	DISKUSJON	42
6.1	JOBBTILFREDSHET	42
6.2	MOTIVASJON	44

6.3	ORGANISASJONSTILHØRIGHET	46
6.4	VALENS OG INTENSITET	48
6.5	ENDRINGSKURVEN	49
7.	KONKLUSJON	52
8.	BEGRENSNINGER	53
9.	VIDERE FORSKNING	55
10.	BIBLIOGRAFI	57
11.	VEDLEGG	64

Figurer

Figur 1: Endringskurven (replikert Scott og Jaffe, 1988)	10
Figur 2: Valens (basert på Lines, 2005)	14
Figur 3: Intensitet (basert på Lines, 2005)	14
Figur 4: Adferd og holdninger knyttet til endring (Lines, 2005)	17
Figur 5: Forskningsdesign (basert på Krumsvik, 2014, s.50)	19
Figur 6: Gammel struktur	26
Figur 7: Ny struktur	27
Figur 8: Informant 1a	31
Figur 9: Informant 1b	34
Figur 10: Informant 2a	37
Figur 11: Informant 2b	40
Figur 12: Skjematisk fremstilling gjennom template-analyse.....	41
Figur 13: Valens og intensitet	49
Figur 14: Endringskurven med informanter (basert på Scott og Jaffe, 1988).....	50

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Å lykkes med endring er et viktig element for å holde seg konkurransedyktig i dagens forretningsverden (Parish, Cadwallader, og Busch 2008). Til tross for mye litteratur og forskning på organisasjonsendring mislykkes om lag 70% i sine forsøk (Balogun og Hailey, 2008). Ifølge Choi (2011) fokuserer et økende antall forskere nå på at dette skyldes lederes underestimering av individets rolle i endringsprosessen. Flere forskeres bidrag støtter dette, herunder blant andre Lines (2005) og Miller, Johnson, og Grau (1994), som poengterer at ansattes reaksjoner spiller en stor rolle i hvorvidt en endring lykkes eller ikke. Ansattes reaksjoner kan være vanskelige å forutse, da de varierer med individuelle ulikheter som personlighet, villighet, behov, ledelse med mer (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin og Van Fleet, 1995), men innsikt i og forståelse av ansattes reaksjoner til endringsprosessen er avgjørende for utfallet (Bartunek, Rousseau, Rudolph og DePalma, 2006), og er følgelig svært viktig å forstå for organisasjonsledelsen. Ansattes villighet er spesielt viktig, da organisasjonsledelsen er avhengige av ansattes villighet til tilpasning dersom de skal lykkes med endring (Armenakis, Harris, og Mossholder, 1993; Choi, 2011).

Ifølge Bal, De Lange, Jansen, og Van Der Veldec (2008) er andelen ansatte over 45 år økende i Europa og Nord-Amerika. Samtidig foreligger en klar økning i antall nyutdannede i Norge, da tallet for antall studenter under høyere utdanning har økt med 30% fra 2008 til 2018 (SSB, 2019). Det følger av dette at organisasjoner fremover må basere seg på å ansette både eldre og yngre arbeidstakere. Det finnes begrenset mengde forskning på alders rolle i arbeidsgiver-arbeidstaker forhold (Bal, De Lange, Jansen og Van Der Veldec, 2008; Farr og Ringseis, 2002; Hall og Mirvis, 1995; Kanfer og Ackerman, 2004). Forståelse av alders påvirkning på reaksjoner og holdninger kan vise seg å være kritisk for å lykkes med endring, da alder kan føre til store forskjeller i oppfattelsen av endringsprosessens påvirkning på deres hverdag (Birdi, Allen og Warr, 1997; Inceoglu, Segers og Bartram, 2012). Eksempelvis kan arbeid relatert til utvikling og læring føles som at det ikke er verdt innsatsen for eldre ansatte, noe studier har funnet støtte for ved å dokumentere negativ sammenheng mellom alder og frivillig jobbrelatert læring og karriereplanlegging. Videre har studier pekt på at ansatte med høyere alder anser elementer som økt lønn og stillingsavansement som mindre viktig, og føler det følgelig mindre viktig å utvikle

arbeidsrelaterte ferdigheter (Guerrero og Sire, 2001; Maurer, Weiss, og Barbeite, 2003; Inceoglu, Segers og Bartram, 2012).

Gjennom min mastergrad på Norges Handelshøgskole har jeg opparbeidet meg en økt interesse for endring og utvikling i organisasjoner. Rune Lines sitt fag "Implementation of strategic change and learning in organizations", som rettet fokus mot ansattes reaksjoner til endring, ga meg økt forståelse for hvor sentrale individets reaksjoner er for å lykkes med endring i organisasjoner. Videre har jeg, som student og ung arbeidstaker, fått økt interesse for hvordan alder påvirker ansattes reaksjoner på endring, noe jeg ser på som særdeles viktig å forstå for å lykkes med både store og små organisasjonsendringer. Med denne oppgaven ønsker jeg å utforske dette empirisk, samtidig som jeg får anvendt mye av den teorien jeg har tilegnet meg gjennom mine fem år med studier.

1.2 Forskningsspørsmål

Formålet med denne studien er å undersøke om det foreligger forskjeller i hvilke holdninger og reaksjoner som dannet seg hos unge ansatte sammenlignet med eldre ansatte i Amesto Accounthouse avdeling Bergen etter at de gjennomførte en radikal endring i august 2018. Andelen ansatte over 45 år er i hurtig økning både i Nord-Amerika og Europa, og følgelig vil organisasjoner ikke bare basere seg på å måtte ansette flere "eldre", men også tilpasse forhold i organisasjonen til de ansattes behov og ferdigheter (Bal, De Lange, Jansen og Van Der Veldec, 2008). Ifølge Farr og Ringseis (2002) vil holdningsdannelsen relatert til psykologiske kontrakter hos unge ansatte være annerledes enn hos eldre ansatte, noe de begrunner i at eldre ansatte har bedre kontroll på sine følelser, samt at de har mer stabile psykologiske kontrakter. Rousseau (1989) definerer en slik kontrakt som en gjensidig oppfatning av forventninger og forpliktelser mellom organisasjonen og den ansatte. Anderson og Schalk (1998) peker på at eldre ansatte kan ha andre psykologiske kontrakter enn yngre ansatte. Dette kommer av at organisasjonen, bransjen og individet selv endrer seg over tid, og således utvikler også den psykologiske kontrakten seg. Thomas og Anderson (1998) påpeker at unge ansatte ofte entrer arbeidslivet med høye forventninger, og at disse over tid justerer seg ned til et mer realistisk nivå. Eldre ansatte antas å allerede ha vært gjennom en slik justering over tid, og har følgelig en mer realistisk forventning enn de unge. Bal et al. (2008) mener derfor at brudd med den psykologiske kontrakten kan gi sterkere effekter hos yngre ansatte enn hos eldre. I sin studie finner Bal et al. (2008) en negativ

sammenheng mellom alder og jobbtilfredshet ved brudd på den psykologiske kontrakten, samtidig som de finner positiv sammenheng mellom alder og forpliktelse til organisasjonen. Den radikale endringen som ble gjennomført hos Amesto Accounthouse i august 2018 medførte en justering i den psykologiske kontrakten mellom ansatte og arbeidsgiver. Ifølge daglig leder i Amesto Accounthouse, Bergen vil regnskapsbransjen utvikle seg i nye retninger i årene som kommer, og organisasjonene i denne bransjen må følgelig basere seg på endring i takt med dette for å holde seg konkurransedyktige. Forskningsspørsmålet er derfor:

Foreligger det forskjeller i hvordan yngre ansatte reagerer på radikale endringer i Amesto Accounthouse avdeling Bergen sammenlignet med eldre ansatte?

1.3 Sammendrag

Studiens formål er å undersøke om det foreligger forskjeller i hvordan yngre ansatte reagerer på radikale endringer i Amesto Accounthouse avdeling Bergen sammenlignet med eldre ansatte. Studien baserer seg på kvalitative forskningsintervju med fire respondenter i økonomihuset Amesto Accounthouse, avdeling Bergen. Dataene som er samlet inn gjennom disse intervjuene er analysert gjennom template-analyse.

Analysen indikerer at det foreligger forskjeller mellom de to gruppene. Gruppen bestående av informanter under 30 år beskriver sterke eller moderate positive effekter av den strukturelle endringen på samtlige av de tre hovedparameterne jobbtilfredshet, motivasjon og organisasjonstilhørighet. Gruppen bestående av informanter over 45 år beskriver ingen eller moderate negative effekter av den strukturelle endringen på samtlige av de tre hovedparameterne. I lys av teori og modeller diskuteres disse funnene i del 6, mens studiens begrensninger diskuteres i del 7.

1.4 Oppbygning

For å best mulig belyse studiens forskningsspørsmål har denne oppgaven blitt utformet i en rekke ulike deler, hvor hver enkelt del belyser spesifikke elementer av studien.

Del 2 legger det teoretiske grunnlaget for studien. Her belyses generell teori om organisasjonsendring, samt teori om reaksjoner og holdninger relatert til endring i

organisasjoner. Denne delen avsluttes med å introdusere studiens forskningsspørsmål i lys av relevant forskningslitteratur.

Del 3 omhandler studiens metodevalg, og beskriver hvorfor forskningsdesignet er utformet slik det er. Selve forskningsmetodikken bygger på to hovedsteg, hvor det første er et dybdeintervju med regionsdirektøren i Amesto Accounthouse avdeling Bergen, og det andre steget er dybdeintervjuer med de fire informantene.

Del 4 introduserer organisasjonen som studeres i denne studien, og belyses hovedsakelig gjennom dybdeintervjet med regionsdirektøren.

Resultatene av de fire dybdeintervjuene presenteres i del 5. Hovedpunktene fra intervjuene presenteres avslutningsvis i del 5 i form av et template-skjema.

Del 6 diskuterer hovedfunnene fra analysen i lys av template-skjema og relevant teori.

Oppgaven konkluderes i del 7, og oppsummerer studiens mest relevante funn.

Del 8 diskuterer studiens begrensninger, mens del 9 presenterer forslag for områder og tema som kan være interessante for videre forskning relatert til studiens tema og funn.

Refererte kilder opplyses om i del 10.

Studiens semistrukturerte intervjuguider legges ved i del 11.

2. Teoretisk forankring

I denne delen introduseres og drøftes relevant teori som danner grunnlaget for oppgaven. Innholdet i dette kapitlet er delt inn i tre underkapitler med utgangspunkt i teori relatert til organisasjonsendring, reaksjoner på endring og holdningsteori.

2.1 Organisasjonsendring

Organisasjonsendring har lenge vært et sentralt tema i akademiske miljøer, med bidrag fra en rekke ulike fagfelt og forskere, herunder blant andre Rowe og Boise (1973) som klassifiserte all motstand som skadelig for organisasjonen, til Kotter (1995) som presenterer retningslinjer for vellykket endring, og videre til blant annet Piderit (2000) sitt bidrag på hvordan individer personlig reagerer på organisasjonsendring.

Lines (2005, s. 2) definerer organisasjonsendring på følgende måte:

"a deliberately planned change in an organization's formal structure, systems, processes, or product-market domain intended to improve the attainment of one or more organizational objectives"

Lines sin definisjon omhandler altså enhver planlagt endring av en organisasjons struktur, systemer, prosesser, eller produkter med den hensikt å forbedre en eller flere av bedriftens målsetninger. Jacobsen (2012, s. 23) foreslår en noe enklere definisjon og sier at *"en organisasjon har endret seg når den viser forskjellige karakteristikk på to forskjellige tidspunkt"*. Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i Lines sin definisjon da målet er å undersøke forhold relatert til en planlagt endring i organisasjonsstrukturen til den aktuelle bedriften.

For å gjennomføre endringer i en organisasjon er det nødvendig med personer som kan legge til rette for og følge opp endringsprosessen. Personen som innehar denne rollen omtales ofte som endringsagent, en rolle Balogun og Hailey (2008, s. 2) definerer som *"personen som står ansvarlig for at endringen gjennomføres i organisasjonen"*. Selv om definisjonen gir uttrykk for at en endringsprosess kun fasiliteres av én person, utdyper Balogun og Hailey at mange personer kan inneha denne rollen. Videre presiserer de at personer som innehar stillinger som daglig leder og leder for human resources (HR) ofte påtar seg rollen som endringsagent.

Personene som utsettes for endringen omtales ofte som endringsmottaker. Balogun og Hailey omtaler disse som personer som må innrette seg etter de nye endringene. I praksis er ikke alltid disse rollene svart/hvitt, og en person kan inneha begge disse rollene samtidig. Et eksempel på dette kan være en mellomleder som innehar en mottakerrolle knyttet til å omstille seg endringer som vedtas høyere i organisasjonshierarkiet, samtidig som vedkommende inntar agentrollen for å implementere endringer på lavere nivåer i organisasjonen.

2.1.1 Radikal og inkrementell endring

Endring kan deles inn i to hovedkategorier hvor radikal endring innebærer større endringer som forekommer sjeldent, mens inkrementell endring innebærer små, kontinuerlige endringer (Stensaker og Sverdrup, 2017).

Radikale, eller episodiske, endringer er ifølge Stensaker og Sverdrup (2017) ofte drevet frem av eksterne krefter. Omfanget av de radikale endringer er store, og følgelig er også konsekvensene av slike endringer større (Stensaker og Sverdrup, 2017; Nadler og Tushman, 1989). Det kan være flere grunner til at en organisasjon gjennomgår radikale endringer. Fremvekst av ny teknologi, trender og andre eksterne endringer kan føre til at organisasjoner ser seg nødt til å gjennomgå endringer for å overleve (Stensaker og Sverdrup, 2017; Romanelli og Tushman, 1994; Andersen og Tushman, 1990). Stensaker og Sverdrup trekker også frem teorien om *disruptive innovasjoner* som grunn til radikal endring. Teorien bygger på at nye aktører beveger seg inn i modne markeder med nye måter å gi kundene verdi på, noe som fører til at de etablerte organisasjonene i bransjen må omstille seg (Christensen og Overdorf, 2000; Stensaker og Sverdrup, 2017). Som eksempler på dette trekker de frem musikk-, film- og TV-bransjen hvor utviklingen av strømmetjenester har gjort at disse bransjene må omstille seg. Et aktuelt eksempel på dette kan illustreres ved NRK som denne våren har vedtatt å avskaffe NRK-lisensen, en radikal endring blant annet for de ansatte i lisensavdelingen til organisasjonen (NRK, 2019).

Inkrementell, eller kontinuerlig, endring er ifølge Stensaker og Sverdrup (2017) endringer som skjer hele tiden, og forbindes med mindre endringer med mindre konsekvenser. Ifølge Brown og Eisenhardt (1997) vil organisasjoner som evner å gjennomgå kontinuerlig endring være bedre rustet til å overleve, spesielt i bransjer med høy konkurranse. Inkrementelle endring innebærer at endringen knyttes tett opp til praksis og konkrete prosesser, som for

eksempel justering av rutiner eller improvisasjon og læring (Orlikowski ,1997; Stensaker og Sverdrup, 2017).

Inkrementell og radikal endring krever ulik håndtering fra organisasjonsledelsens side, men skillet er ikke alltid svart/hvitt. Ifølge Stensaker og Sverdrup (2017) kan inkrementelle endringer vokse seg store over tid og bli til radikale endringer, mens det som starter som radikale endringer kan utvikle seg til inkrementelle endringer over tid. Videre kommenterer de at endringens karakter kan oppleves ulikt ut ifra hvem som er involvert, og at i en organisasjon som er vant til store endringer vil de ansatte ha et annet referansepunkt enn en organisasjon med begrenset endringserfaring.

2.1.2 Mislykkede endringsprosesser

Til tross for en økende mengde litteratur og empiri relatert til endringsprosesser, metoder, strategier og roller med mer har det å lykkes med endring vist seg utfordrende. Studier rapporterer ulike estimater når de anslår antall mislykkede endringsprosesser, men et tall som ofte går igjen er at 70% av organisasjonsendringer mislykkes (Balogun og Hailey, 2008).

Appelbaum, St-Pierre og Glavas (1998) peker på flere årsaker til at mange organisasjonsendringer mislykkes, og diskuterer likhetstrekk mellom selskapene som lykkes med endring. Én av sammenhengene de peker på er at disse organisasjonene ofte har et sterkt fokus på sine kunder og deres behov. Ideen om at kundene er bærebjelken i organisasjonens eksistens vektlegges, og endringene går ofte i retning av økt salg og forbedret kundeopplevelse. Videre peker Appelbaum et al. (1998) på strukturforandring, og hevder at vellykkede organisasjoner tilpasser strukturen i tråd med sine målsetninger. De fremhever også at vellykkede organisasjoner ofte fokuserer på én dominerende verdi, som for eksempel å produsere kvalitetsprodukter eller å gi kundene den beste kundeservicen. Et slikt fokus vil skape et distinkt rykte for perfeksjon på det spesifikke område. Avslutningsvis påpeker Appelbaum et al. (1998) at vellykkede organisasjoner fokuserer på ansattes konsensus når endringer skal implementeres. Fokuset rettes mot ansattes meninger og forslag for å danne en økt motivasjon for endringen.

Kotter publiserte i 1995 en guide bestående av åtte steg for å lykkes med endring. Det første steget i en endringsprosess må ifølge Kotter (1995) være å skape fornemmelse av at det haster å gjennomføre en endring. Grunnen til dette er at denne følelsen vil motivere de

ansatte til å delta og støtte opp om endringen. Selv om denne fasen kan høres enkel ut, peker Kotter på at om lag halvparten av alle selskap mislykkes med denne fasen. Fase to er å skape en sterk, veiledende koalisjon. Dette innebærer å sette sammen grupper med nok makt innad i organisasjonen til å lede endringsprosessen på en måte som gjør at ansatte i organisasjonen støtter og deltar i endringen. Fase tre bygger på å formulere en klar visjon. Dette handler om å skape et tydelig bilde av fremtiden, og klargjør hvilken retning organisasjonen trenger å ta. En klar visjon hjelper de ansatte å se nødvendigheten av og grunnen til endringen. Den neste fasen handler om å kommunisere visjonen tydelig. Koalisjonen i fase to er en sentral del av dette. Fase fem dreier seg om å myndiggjøre medlemmene i organisasjonen til å handle i samsvar med visjonen. Dette innebærer å fjerne eventuelle barrierer som kan forhindre endringen, endre systemer som undergraver den nye visjonen, samt oppfordre til nye aktiviteter og ideer som samsvarer med den nye visjonen. Fase seks innebærer å skape kortsiktige seiere, blant annet gjennom å synliggjøre og belønne ansatte som involverer seg i endringene på en god måte. Den nest siste fasen handler om å forsterke forbedringene og fortsette med de nye endringene. Dette kan innebære å ansette nye personer som kan implementere visjonen videre, samt sette i gang med nye prosjekter i tråd med den nye visjonen. Den siste fasen handler om å fastsette de nye tilnærmingene ved å vise sammenhengene mellom den nye adferden og resultatmessig suksess. Kotter (1995) utarbeidet modellen basert på de åtte mest fremtredende feilene han observerte ved endring i organisasjoner. Et tydelig likhetstrekk i de åtte fasene er fokuset knyttet til deltakelse og forpliktelse fra endringsmottakerne. Forpliktelse overfor organisasjonen handler ifølge Bishop, Scott, Goldsby og Cropanzano (2005) om hvilken grad av psykologisk identitet den ansatte har til sin arbeidsgiver. Selv om det forekommer ulike definisjoner av forpliktelse i litteraturen, er det tydelige likhetstrekk i at fokuset omhandler forholdet mellom arbeidsgiver og ansatte (Meyer og Allen, 1997). Kotter (1995) sine steg mot en vellykket endring retter således et klart fokus på viktigheten av nettopp dette forholdet, samt betydningen av å forstå ansattes reaksjoner på endring.

2.2 Reaksjoner på endring

Til tross for en rekke ulike innfallsvinkler og meninger relatert til implementering av endringer i organisasjoner foreligger det en bred enighet om at vellykkede organisasjonsendringer avhenger av hvordan organisasjonsmedlemmene reagerer på endringene (Lines, 2005). Det følelsesmessige aspektet ved implementering av

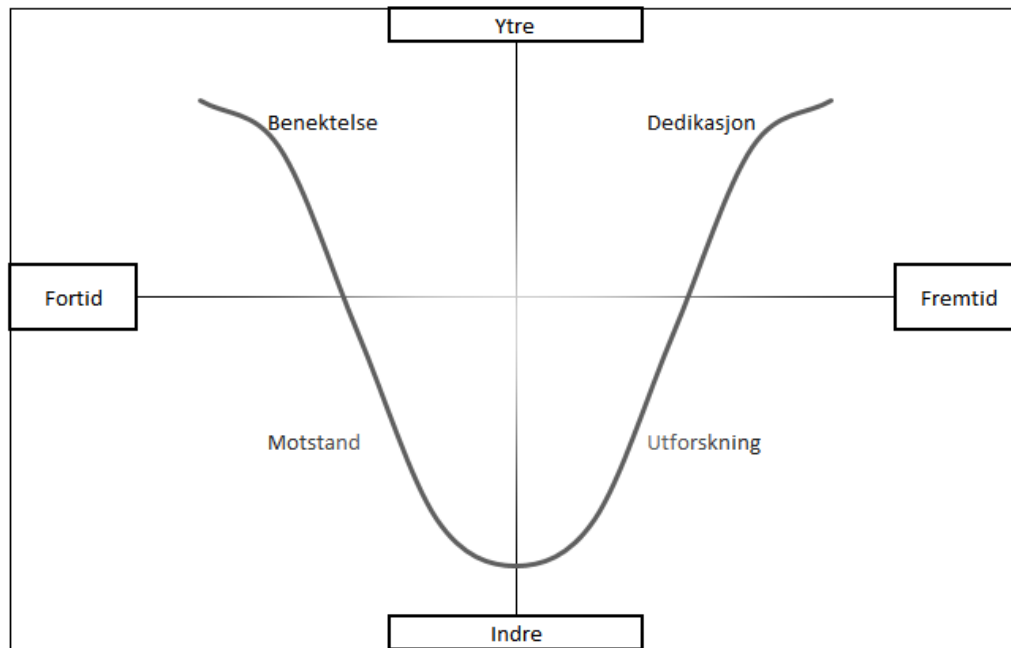
organisasjonsendringer er sentralt ettersom at organisasjonsmedlemmene kan reagere på endringen med følelser langs et stort spekter som strekker seg fra frustrasjon og sinne til stolthet og glede (Lines, 2005). Hvordan hver enkelt ansatt reagerer på endringen varierer med individuelle ulikheter, som personlighet, evner, villighet og behov for å nevne noen (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin, og Van Fleet, 1995).

Piderit (2000) diskuterer i sin artikkel et flerdimensjonalt syn på reaksjoner på endring. Hun deler reaksjonene inn tre dimensjoner hun kaller kognitive, følelsesmessige og adferdsmessige reaksjoner på endring. De kognitive reaksjonene dreier seg om hvordan individer søker og bearbeider informasjon for å skape en motivasjon for endringen. Reaksjoner langs denne dimensjonen kan ifølge Piderit strekke seg fra de positive "*denne endringen er nødvendig for organisasjonen*" til de mer negative "*denne endringen kan ødelegge organisasjonen*" (Piderit, 2000, s. 787). Reaksjoner langs den følelsesmessige dimensjonen omhandler reaksjoner knyttet til tanker og følelser som oppstår hos et individ når vedkommende står overfor endring. Disse følelsesmessige reaksjonene kan variere fra positive reaksjoner som glede og tilfredshet, til negative reaksjoner som frykt og fortvilelse (Piderit, 2000). Reaksjoner langs den adferdsmessige dimensjonen omhandler hvordan individer agerer når de står overfor endring. Adferdsmessige reaksjoner kan variere fra positive reaksjoner relatert til støtte for endringen, til negative reaksjoner som motstand¹ (Piderit, 2000).

2.2.1 Endringskurven

Scott og Jaffe (1988) introduserte på slutten av 1980-tallet en modell som illustrerer hvordan ansattes reaksjoner på endring utvikler seg over tid. Modellen refereres til som endringskurven og består av to akser som sammen danner de fire fasene et individ gjennomgår i en endringsprosess: benektelse, motstand, utforskning og dedikering (se figur 1) (Scott og Jaffe, 1988). Den vertikale akse representerer hvor individets fokus er rettet i forbindelse med enten ytre omgivelser eller sine egne tanker og følelser. Den horisontale akse representerer individets fokus på fortid og hvordan ting var eller fremtid og hvordan ting kan være (Scott og Jaffe, 1988).

¹ Motstand til endring diskuteres nærmere i 2.3.2



Figur 1: Endringskurven (replikert Scott og Jaffe, 1988)

Individer kan på et tidlig stadie av endringsprosessen befinne seg i en såkalt benektelsesfase, hvor vedkommende ikke tror eller ønsker å tro på endringen, og således fortsetter som før (Stensaker og Sverdrup, 2017). Etter hvert som endringen begynner å implementeres og individet kjenner på de personlige innvirkningene endringen vil ha på dem, beveger de seg inn i motstandsfasen. I denne fasen kjenner individet endringen på kroppen og kan fylles med frykt, frustrasjon og usikkerhet, samtidig som produktiviteten svekkes (Scott og Jaffe, 1988). På et tidspunkt vil individet nå bunnen, og derfra begynne å bevege seg ut av motstandsfasen og innover i utforskelsesstadiet. Her bearbeides opplevelsene knyttet til endringen, blikket rettes fremover og fokuset rettes bort ifra endring som en trussel og over på endring som en mulighet (Scott og Jaffe, 1988). Etter å ha utforsket og sett mulighetene som endringen bringer beveger individet seg til slutt over i den siste fasen, dedikasjonsfasen, en fase hvor de aktivt bidrar og støtter opp om endringene (Stensaker og Sverdrup, 2017).

Scott og Jaffe (1988) ønsket med modellen å illustrere at individer som utsettes for endring går gjennom de samme fasene, uavhengig av type endring. De individuelle forskjeller kan allikevel være store. Noen beveger seg gjennom fasene på kort tid, mens andre trenger lang tid (Stensaker og Sverdrup, 2017). De individuelle forskjellene gjør det også tenkelig at noen individer kan hoppe over faser, og for eksempel går rett til motstand, utforsking eller dedikasjon. I noen tilfeller kan individer henge seg fast i en fase, og Scott og Jaffe (1988)

mener modellen kan være et viktig verktøy for ledelsen for å fange opp disse endringsmottakerne slik at de også kan bevege seg videre inn i neste fase. Selv om reaksjonskurven er ment å være gjeldene for alle endringsmottakere, behøver ikke kurven være like dyp for alle. Individuer med "dype" kurver kan bruke lenger tid gjennom benektelse og motstand, og følgelig kreve mer oppfølging fra endringsagentene enn individer med kort vei til utforskning og dedikasjon.

Selv om modellen får frem nyttige innsikter i hvordan endring påvirker ansatte, som de personlige innvirkningene, det tidsmessige aspektet, og de store individuelle forskjellene mellom endringsmottakerne, kritiseres modellen blant annet for å basere seg på en grunnleggende antakelse om at mennesker alltid reagerer negativt på endring (Stensaker og Sverdrup, 2017). Mennesker reagerer ulikt på endring, og der noen personer ser usikkerhet og frykt kan andre se muligheter og vinningspotensial.

2.3 Holdninger til endring

Lines (2005) definerer holdninger til endringer på følgende måte

"a person's overall evaluation of the change², and is a psychological tendency that is expressed by evaluating the change with some degree of favour or disfavour³" (Lines, 2005, side 3)

Tidlig i endringsprosessen gjør ansatte i organisasjonen seg opp en mening og forventning om endringen de står ovenfor, og implikasjonene disse endringene vil ha for deres arbeidssituasjon (Lines, 2005). Individuer kan også reagere følelsesmessig på endringene, og kombinasjonen av deres meninger, forventninger og følelser skaper grunnlaget for holdningene som dannes til endringen (Lines, 2005). Lines fremhever at dannelsen av disse holdningene er en svært sentral del av endringsprosessen, da holdninger kan være vanskelig å endre. Han trekker frem tre grunner til at slike holdninger vanskelig kan endres: (1) personene har en tendens til å være selektive med hensyn til hvilken informasjon de utsetter seg for. Dette innebærer at personene søker etter informasjon som underbygger holdningene de har dannet seg, og tilsvarende unngår informasjon som motstrider disse holdningene. (2)

² Petty og Wegener, 1998

³ Eagly og Chaiken, 1998

Personene opplever hukommelsesskjevhet hvor informasjon som støtter holdningene deres i stor grad huskes, mens informasjon som motstrider holdningene i større grad glemmes. Til slutt nevnes (3) aktiv argumentasjon mot informasjon som strider med holdningene som grunn til at holdninger er vanskelig å endre på. Iboende i dette argumentet ligger det at individ som utsettes for informasjon som strider med sine holdninger ofte produserer motargumenter som resulterer i en ytterligere forsterkning av de dannede holdningene (Lines, 2005).

2.3.1 Faktorer som påvirker holdningene

Det er en rekke faktorer som påvirker hvilke holdninger som dannes i begynnelsen av en endringsprosess. Hackman og Oldham (1975) peker på fem elementer som påvirker et individs respons til jobben de gjør. De fem elementene er ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemeldinger. Variasjon i bruk av ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning påvirker i hvor stor grad et individ erfarer arbeidet som meningsfylt. Graden av autonomi påvirker i hvor stor grad individet erfarer ansvar for produktet og resultat av arbeidet, mens tilbakemeldinger påvirker i hvor stor grad individet får kjennskap til resultatet av arbeidet de gjør. Summen av disse utgjør ifølge Hackman og Oldham (1975) grunnlaget for den ansattes motivasjon. I hvor stor grad de ulike elementene påvirker individet, samt retningen de påvirker varierer mellom individer. Hackman og Oldham (1975) påpeker at personer som verdsetter personlig vekst og oppnåelse vil påvirkes positivt av endringer som styrker de fem elementene, mens personer som ikke verdsetter personlig vekst og oppnåelse kan føle seg tynget av det.

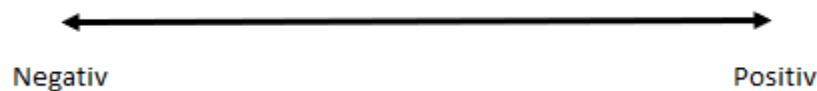
Konovsky (2000) knytter opplevd rettferdighet som et element knyttet til dannelsen av holdninger hos individer. I sitt bidrag diskuterer hun prosessrettferdighet et begrep som omhandler hvor rettferdig en endringsprosess oppleves i måten den er bygget opp og gjennomføres. Prosessrettferdighet står i kontrast til distribusjonsrettferdighet som omhandler opplevelsen av hvor rettferdig fordelene og ulempene relatert til endringsprosessen fordeles (Konovsky, 2000). Lines (2005) peker på tre karakteristikk som påvirker graden av opplevd prosessrettferdighet. (1) innflytelse i etablering av regler for beslutninger, (2) muligheter til å fremme egne meninger, og (3) systemer som evner å fange opp klager og misnøye under endringsprosessen (Lines, 2005). En endringsprosess der endringsmottakere ikke opplever tilstrekkelig informasjon, tilstrekkelig mulighet for å ytre sine meninger, eller at deres synspunkter ikke fanges opp og behandles kan således føre til dannelsen av negative holdninger.

Ifølge Lines (2005) spiller også følelser en viktig rolle i dannelsen av holdninger til endring. Til tross for at mye av litteraturen retter et fokus på negative følelser, bemerker Lines at følelser relatert til endring også kan være positive, noe ledere bør være oppmerksomme på da det å knytte positive følelser til endringen kan gi ønskede effekter på holdningene som dannes. Følelsene som oppstår kan ifølge Watson og Tellegen (1985) måles langs to dimensjoner hvor den ene dimensjonen viser valørens til følelsen, mens den andre dimensjonen representerer styrken. Sammenhengen mellom følelser og deres påvirkning på holdningene som dannes påvirkes av hvor følelsen ligger i dimensjonskartet. Sterke positive følelser relatert til endringen, som for eksempel entusiasme, vil kunne bidra til positive holdninger. Motsatt vil sterke negative følelser, som for eksempel frykt, kunne bidra til negative holdninger. Svake følelser antas å ha liten effekt på holdningene uavhengig av hvor de befinner seg langs behagelighetsdimensjonen (Watson og Tellegen, 1985).

Wood (2000) peker på, i tillegg til forhold relatert til ens eget selv og forhold relatert til belønning og straff, at mennesker og grupper i et individs miljø er av stor betydning for individets holdningsdannelser. Organisasjoner består ofte av ansatte som i stor grad samhandler og kommuniserer med hverandre, spesielt gjelder dette medlemmer av samme gruppe, enhet eller avdeling. Lines (2005) argumenterer på bakgrunn av dette at deres oppfatninger, normer, verdier og evalueringer påvirker holdningene som dannes for individene i gruppen.

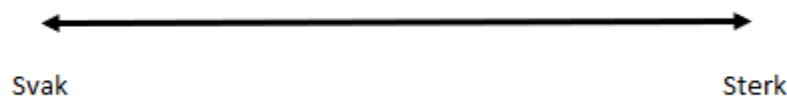
Alder kan også spille en sentral rolle når det kommer til reaksjoner og holdninger relatert til endring. Ifølge Bal et al. (2008) vil eldre ansatte anse sine muligheter til å bytte arbeidsgiver som noe mer begrenset, og således forsøke å se det beste i den arbeidsgiveren de allerede har. Videre sier de at eldre ansatte kan ha flere tilfredshetsfaktorer utenfor jobben, som etablerte familier, venner og hobbyer, og derfor tillate lavere grad av tilfredshet på jobben fordi dette veier opp. Alder kan i noen tilfeller være korrelert til hvor mange endringer en ansatt tidligere har vært gjennom. Ifølge Stensaker og Sverdrup (2017) vil ansatte i organisasjoner som har vært igjennom mange endringer ha et annet referansepunkt enn ansatte i organisasjoner uten særlig erfaring med endring. Ansatte i slike endringshyppige organisasjoner kan oppleve endringstretthet, en tilstand Stensaker og Sverdrup (2017) beskriver med følelser av at endringen tar overhånd, noe som kan lede til kyniske reaksjoner som å "vente" ut endringen fordi man antar at det snart vil komme nye endringer. Ikke alle ansatte opplever en slik endringstretthet, og organisasjoner som gjennomfører hyppige endringer kan bidra til at ansatte både blir vant til endring, samtidig som de opparbeider kompetanse knyttet til omstilling (Stensaker og Sverdrup, 2017).

Holdningene som dannes påvirkes altså av en rekke elementer, og vil ifølge Lines (2005) ofte bære preg av å være positive, negative eller nøytrale. Et sentralt tema er hva konsekvensen av disse holdningene er, spesielt med fokus på hvilken adferd det fører til. Lines (2005) foreslår et rammeverk med to akser hvor den ene akse, kalt valens, representerer individets adferd langs et kontinuum som strekker seg fra positiv eller negativt:



Figur 2: Valens (basert på Lines, 2005)

Den andre akse representerer styrken på reaksjonene og strekker seg fra sterke reaksjoner til svake reaksjoner.



Figur 3: Intensitet (basert på Lines, 2005)

Sterke og svake holdninger har forskjellige egenskaper, noe Ajzen (2001) peker på i sitt litterære bidrag. Han peker på at sterke holdninger er stabile over tid, motstandsdyktige mot innvendinger som står i kontrast til holdningene, samt at sterke holdninger kan forutsi individs adferd. Videre kommenterer han at åpenheten for å endre holdninger varierer med alder, hvor mottakeligheten for å endre holdninger starter høyt, deretter synker mottakeligheten utover til midten av voksen alder, før den igjen stiger mot slutten av voksen alder (Ajzen, 2001). Videre påpeker Ajzen at informasjon som har høy personlig relevans for individet gir sterkere holdninger enn informasjon med lav personlig relevans.

2.3.2 Positive, negative og ambivalente holdninger og adferd

Adferden til et individ som utsettes for endring kan ifølge Bovey og Hede (2001a) komme som aktiv eller passiv adferd, og som skjult eller åpen adferd. Aktiv adferd innebærer at

personen aktivt gjennomfører handlinger, enten for eller mot endringene som gjennomføres. Passiv adferd innebærer at personen i liten grad gjennomfører handlinger for eller imot endringen, men heller observerer, ignorerer, aksepterer eller innretter seg. Skjult adferd innebærer at personen i liten grad utfordrer endringsagentene direkte, men heller bruker teknikker rettet til positiv, skjult adferd som å samarbeide og gjøre som vedkommende blir bedt om, og teknikker rettet til skjult negativ adferd som å undergrave prosessen, ignorere beskjeder, eller å gi opp (Bovey og Hede, 2001a). Både positiv og negativ adferd kan være åpne eller skjulte, og aktive eller passive.

Sterke, positive holdninger bygger på et positivt inntrykk av endringen som helhet og hva den bringer med seg. Slike holdninger kan føre til positiv adferd hos individet som godt fokus, støttende adferd overfor endringsprosessen og endringsagentene, og at vedkommende tar ansvar (Lines, 2005). Økt ansvar og støtte kan innebære at individet påtar seg roller som å løse uforutsette problemer som oppstår i endringsprosessen, økt grad av fleksibilitet for å støtte opp om endringen, samt at de tar et større ansvar for at endringsprosessen skal bli vellykket (Lines, 2005). Denne type adferd er svært gunstig for organisasjonen som ønsker å lykkes med endringen, og således vil det å skape sterke positive holdninger hos endringsmottakerne være nyttig for endringsagentene og organisasjonen som helhet. Det å skape slike holdninger tidlig er viktig da, i tråd med Wood (2000), individer som samhandler innad i organisasjonen i stor grad påvirker hverandre. Et individ kan også ha svake positive holdninger til endringen, og disse vil i mindre grad påvirke adferden til individet. Eksempler på adferd ved svake positive holdninger kan være tomprat og innrettelse (Lines, 2005).

Sterke, negative holdninger bygger på et negativt inntrykk av endringen som helhet og hva endringen bringer med seg. Slike holdninger kan føre til en rekke ulike atferdsmessige responser fra endringsmottaker, og har vært gjenstand for mye forskning og interesse (Bovey og Hede, 2001a; Bovey og Hede, 2001b; Allen, Freeman, Russell, Reizenstein, og Rentz, 2001). Sterke negative holdninger til endringen kan føre til adferd som svekker mulighetene for å gjennomføre endringene. Det mest kjente eksempelet på slik adferd er motstand.

Motstand til endring er et sentralt tema som er viet mye plass i litteraturen. Ifølge Klein (1996) er det sannsynlig at motstand, i større eller mindre grad, vil forekomme dersom endringen er mer enn marginalt inkrementell. Klein (1996) peker på at en slik endring vil føre til at verdiene og metodene som var til stede før endringen utfordres, og ansatte svarer følgelig med motstand. Lines (2005) definerer motstand som "*withholding information,*

attempts to postpone implementation, and/or by trying to convince proponents that the change is inappropriate". Lines sin definisjon viser at motstand kan ta flere former, og motstanden er ikke alltid synlig fra starten. Klein (1996) fremhever at motstand til tider vil holde seg under overflaten og bygge seg opp gjennom skjult snakk hos de ansatte, før en vegg av motstand plutselig åpenbarer seg.

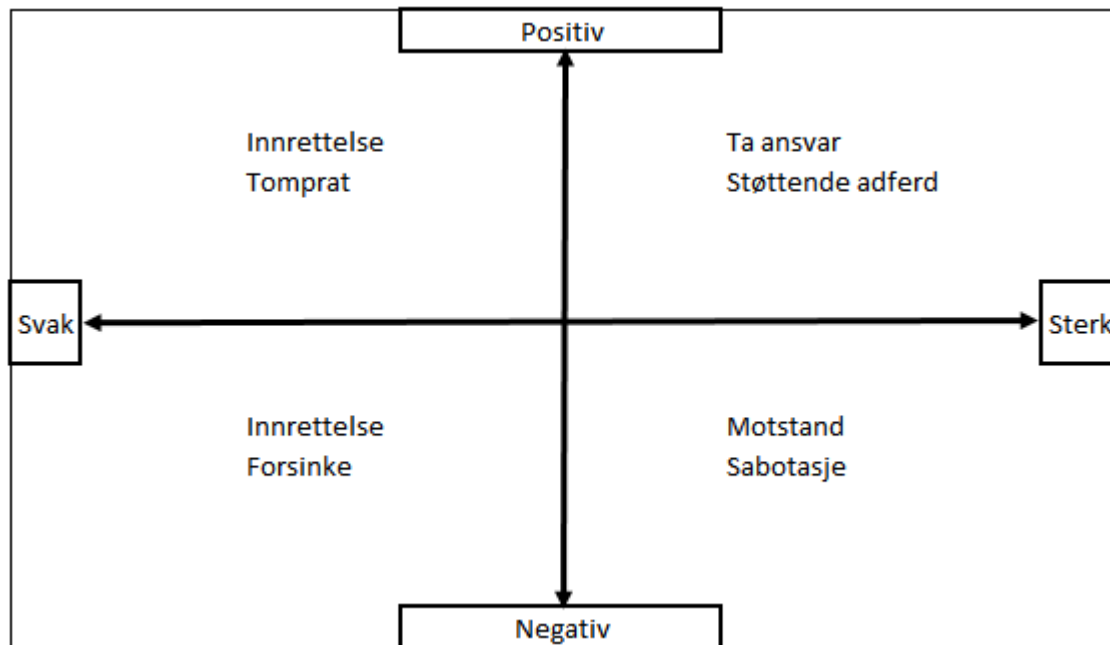
Det finnes mange ulike grunner til at motstand oppstår i en endringsprosess. Stensaker og Sverdrup (2017) trekker frem større uforutsigbarhet i arbeidssituasjonen, individers preferanser, individers egeninteresser, og hvordan organisasjonen og endringsagentene har ledet endringsprosessen som eksempler på elementer som kan føre til motstand. Videre trekker de frem at motstandsreaksjoner er et resultat av samspillet mellom medlemmene i organisasjonen og konteksten endringen forekommer i, og at motstand er en helt naturlig reaksjon dersom menneskene i organisasjonen opplever at de mister kontroll (Doef og Maes, 1999, Stensaker og Sverdrup, 2017).

Graden av motstand kan ifølge Piderit (2000) avhenge av individets ønske om å handle i samsvar med sine egne etiske prinsipper. Endring på områder som gir rom for ulike etiske tilnærminger kan føre til at agenter og mottakere opplever at sine moralske kompass peker i ulik retning. Dette kan skape vanskeligheter relatert til at organisasjonen ikke alltid kan imøtekomme alles personlige verdier, tro og følelser nå de skal planlegge og implementere endring (Lines, 2005). Lines eksemplifiserer dette med at noen medlemmer ønsker ting som mer lønn og mer variasjon i arbeidsoppgaver samtidig som de ønsker mer fritid, noe som ofte er uforenelig med målene som settes på organisatorisk nivå. Han presiserer videre at organisasjoner har en betydelig mulighet til å velge endringer som kongruerer med mottakeres bekymringer og ønsker, uten at det går på bekostning av den overordnede måloppnåelsen (Lines, 2005).

Også andre typer adferd knyttet til sterke, negative holdninger kan forekomme. Lines (2005) trekker frem latterliggjøring av endringen og endringsprosessen, boikott og sabotasje som eksempler på dette. Han trekker også frem at medlemmer som ikke føler seg forpliktet til organisasjonen kan lande på avgjørelsen om å si opp.

Noen ansatte føler ikke i noen stor grad at endringen vil være verken positiv eller negativ, og således danne svake holdninger til endringen. Lines (2005) trekker frem lav grad av personlig relevans som en sentral grunn til dette. Eksempler på adferd relatert til slike holdninger er innrettelse, tomprat og forsinkelse.

Figur 4 oppsummerer dette i et diagram med valens på den vertikale akse, og styrke på den horisontale akse:



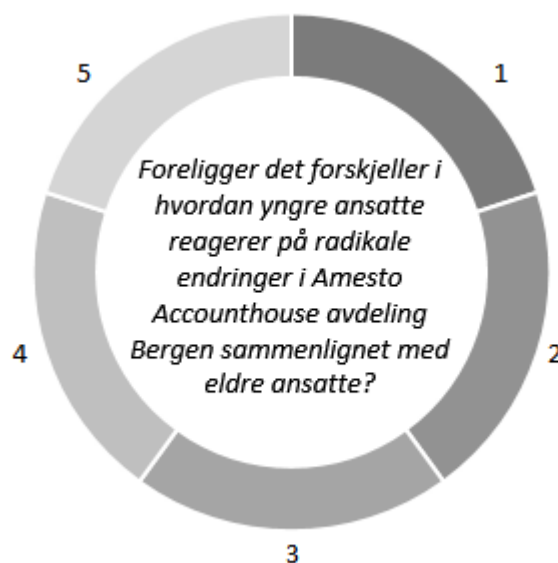
Figur 4: Adferd og holdninger knyttet til endring (Lines, 2005)

Holdningene til en endringsmottaker trenger ikke alltid å være like svart/hvitt som skissert over. Ifølge Piderit (2000) kan en person utvise kognitiv ambivalens, en tilstand hvor vedkommende føler både for og mot endringen samtidig, for eksempel ved å tro at endringen er nødvendig for at organisasjonen skal overleve på sikt, men at den ikke er godt nok utforsket til å implementeres enda. En ansatt som utviser slike holdninger vil ofte være direkte når de ytrer sine meninger om endringen, samtidig som de ofte ytrer de gjennom mer indirekte kommunikasjonskanaler (Piderit, 2000). I slike tilfeller bør endringsagentene velge sine svar, både innhold og kommunikasjonskanal, med omhu, da personen som ikke har gjort seg opp en klar mening fort kan reagere negativt på en endringsagent som "overselger" endringen de gjennomgår (Piderit, 2000). En grunn til dette kan være at individ med ambivalente holdninger prosesserer ny informasjon mer systematisk enn individ som allerede har gjort seg opp en mening (Ajzen, 2001). Således bør endringsagenter forsøke å kommunisere til ansatte med ambivalens på en slik måte at de rettes mot det positive.

Samtidig må de være klar over at den ansatte er i stand til og kommer til å være åpen for informasjon som taler imot endringen.

3. Metode

Denne oppgaven tar utgangspunkt i Krumsvik (2014) sin modell for koherent forskningsdesign, som inneholder følgende komponenter: (1) mål med studien, (2) teoretisk rammeverk i studien, (3) metoden som benyttes i studien, (4) sikring av validitet og reliabilitet, og (5) forskningsetiske hensyn. Oppsummert kan dette fremstilles i følgende figur, hvor de fem punktene er knyttet sammen til et helhetlig og velfungerende forskningsdesign:



Figur 5: Forskningsdesign (basert på Krumsvik, 2014, s.50)

Studiens formål er å undersøke om yngre ansatte i Amesto Accounthouse, Bergen reagerer ulikt på strukturelle endringer sammenlignet med eldre ansatte. Metoden som benyttes for å undersøke dette diskuteres i det følgende.

3.1 Kvalitativ metode

Subjektive refleksjoner knyttet til holdninger og reaksjoner på endring er vanskelig å tallfeste. Derfor er det i denne studien benyttet kvalitativ metode for å gi et rikere og mer egnet datamateriale. Ifølge Widerberg (2014, s.15) har kvalitativ metode som formål "å klargjøre et "fenomens" karakter eller egenskaper". Da målet med studien er å kartlegge informantenes skildring av virkeligheten gjennom egne, subjektive beskrivelser av adferd og

holdninger, betraktes kvalitativ metode som den mest hensiktsmessige, da denne metoden gir rom for å utforske disse selvopplevde holdningene på en nyansert måte.

Studien benytter semistrukturerte intervjuer for å samle inn data fra informantene. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s.46) er dette en egnet intervjuform i de tilfeller hvor *"temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonenes egne perspektiver"*. Et semistrukturert intervju er *"en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet"* (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 357), og baserer seg ifølge Krumsvik (2014, s.125) *"på muligheten til å følge opp generelle spørsmål med konkrete spørsmål"*. Ved å bruke denne intervjuformen har informantene fått anledning til å svare relativt fritt innenfor temaene som undersøkes, noe som har gitt utfyllende informasjon om deres reaksjoner og holdninger på endringen som ble gjennomført høsten 2018. Muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål løpende har styrket tydeligheten i svarene, da eventuelle uklarheter har blitt oppfulgt med nye spørsmål underveis.

For å presentere og analysere dataen benyttes template-analyse i denne studien. Dette er en måte å analysere tekstbasert data på en måte som kan tilpasses studiens spesifikke egenskaper (King, 2012). Sentralt med denne metoden er bruken av koder, som danner grunnlaget for å kunne gjennomføre analysen (King, 2012). Som koder i denne studien benyttes sentrale komponenter ved de ansattes jobbtilfredshet, motivasjon og tilhørighet til organisasjonen.

3.1.1 Intervjuobjekter

For å beskrive alders påvirkning på holdninger og reaksjoner relatert til endring i Amesto Accounthouse avdeling Bergen ble det besluttet å intervju fire ansatte i organisasjonen. To av disse faller under kategorien "ung", og oppfyller følgelig kravet om å ikke ha fylt 30 år. De resterende to intervjuobjektene faller under kategorien "eldre", og oppfyller følgelig kravet om å ha fylt 45 år. All informasjon fra informantene behandles på en slik måte at det ikke kan spores tilbake til vedkommende. På bakgrunn av dette fremstilles ikke intervjuobjektets spesifikke alder, kun hvilken gruppe de tilhører. Informantene med alder under 30 år refereres heretter til som "gruppe 1", og består av informant 1a og informant 1b. Informantene med alder over 45 år refereres heretter til som "gruppe 2", og består av informant 2a og informant 2b.

Alle fire informanter har vært ansatt i organisasjonen både før og etter den strukturelle endringen i august 2018. Grunnet populasjonens begrensede omfang, var det ikke mulig å danne to grupper med lik kjønnsfordeling, og følgelig er både informant 1a og 1b menn, mens informantene 2a og 2b er kvinner.

I forkant av intervjuprosessen ble det gjennomført en grundig gjennomgang av relevant litteratur knyttet til endringer og dets implikasjoner på dannelsen av holdninger og påfølgende adferdsmessige reaksjoner. Videre ble det tidlig i prosessen opprettet dialog med regionsdirektør i Amesto Accounthouse avdeling vest. I tillegg ble det i forkant av intervjuene gjennomført en samtale med fagperson innen endringsledelse og ansattes reaksjoner på endring, Rune Lines.

3.1.2 Intervjuer

Intervjuene ble strukturert etter tre hovedkategorier: (1) jobbtilfredshet, (2) motivasjon, og (3) organisasjonstilhørighet (se appendix for intervjuguide). Den semistrukturerte intervjumetoden medførte at intervjuguiden ikke alltid ble fulgt kronologisk, men det ble påsett at alle informanter fikk alle spørsmål stilt og følgelig besvart. Intervjuenes lengde varierte fra 30-45 minutter, hvilket tillot et dypt innblikk i informantenes skildring av sin subjektive virkelighetsforståelse knyttet til endringen. I forkant av det første intervjuet ble det i tråd med Krumsvik (2014) gjennomført et pilotintervju for å påse at spørsmålene var tydelige og av god nok kvalitet til at informasjonen som fremkom i intervjuene var tilstrekkelig til å gjennomføre en analyse. Intervjuguiden ble ikke endret på. Alle intervjuobjektene samtykket til at intervjuet ble tatt opp på bånd. Under intervjuet ble det fra intervjuers side forsøkt å strekke seg etter Kvale og Brinkmann (2009) sine ti kriterium for heving av kvaliteten til intervjuet (gjengitt i Krumsvik (2014, s.129)): kunnskapsrik, strukturerende, vennlig, klar, åpen, følsom, styrende, kritisk, erindrende og tolkende.

I etterkant av intervjuene ble samtlige intervjuer transkribert. Transkribering innebærer oversettelse fra talespråk til skriftspråk med den hensikt å gjøre datamaterialet tilgjengelig for analyse (Krumsvik, 2014). Alle intervjuene samt all transkribering er gjennomført av undertegnede. Dette har sikret at transkriberingen er gjennomført på en ensartet måte, og at all informasjon (eksempelvis informanters latter, pauser, sukk med mer) transkriberes på likt grunnlag.

De transkriberte intervjuene ble deretter kodet i tråd med de forhåndsdefinerte parametrene som inngår i template-analysen (King, 2012). Templatet består av 3 koder på hver av de tre måleparametrene jobbtilfredshet, motivasjon og tilhørighet til organisasjonen. Således består studiens template av 9 aspekter ved ansattes holdninger og adferd. Template-analysen fremstilles i figur 12 side 41. All koding ble gjennomført av undertegnede, og ble gjennomført ved å gjennomgå transkripsjonene, for deretter å registrere og kategorisere relevante elementer av intervjuene i templateanalysen i Microsoft Excel.

3.1.3 Måleparametre

For å undersøke ansattes reaksjoner og holdninger relatert til den strukturelle endringen ble intervjuene gjennomført med den hensikt å kartlegge endringens påvirkning på tre hovedparameter: jobbtilfredshet, motivasjon og organisasjonstilhørighet⁴.

Jobbtilfredshet antas ifølge Nystedt, Sjöberg, & Hägglund (1999) å påvirke ansattes adferd. De omtaler jobbtilfredshet som en emosjonell tilstand som resulterer fra oppfattet arbeidsmiljø. Lav jobbtilfredshet kan føre til at ansatte justerer sitt produksjonsnivå i en negativ retning (Ichniowski, 1986), og følgelig er jobbtilfredshet et svært viktig element i organisasjonssammenheng. For å måle endringens påvirkning på ansattes jobbtilfredshet ble informantene bedt om å beskrive endringens påvirkning på generelle tilfredshet, forholdet til sine kolleger, samt forholdet til sin leder.

Rainey (1993) beskriver arbeidsmotivasjon som hvor mye en person forsøker å jobbe hardt og godt med hensyn på oppmuntring, retning og vedvarende innsats i arbeidssituasjoner. Lav grad av motivasjon kan følgelig føre til at ansatte yter under evne, og ansattes motivasjon er følgelig et viktig moment for organisasjoner. For å måle endringens påvirkning på ansattes motivasjon ble informantene bedt om å beskrive endringens påvirkning på hvor mye vedkommende gleder seg til å gå på jobb, hvorvidt organisasjonens ytelse og effektivitet har endret seg, samt spørsmål relatert til individuelle motivasjonsfaktorer.

Bishop, Scott, Goldsby og Cropanzano (2005) omtaler organisasjonstilhørighet som den psykologiske tilknytningen en ansatt føler mot sin arbeidsgiver. Organisasjonstilhørighet har

⁴ Fullstendig intervjuguide er vedlagt i del 11 Vedlegg

blitt knyttet til blant annet økt produktivitet, redusert fravær, samt lavere gjennomtrekk av ansatte (Brimeyer, Perrucci, og Wadsworth, 2010; Meyer, Stanley, Herscovitch, og Topolnstsky, 2002). Ansattes følelse av tilhørighet til organisasjonen er således et viktig moment i organisasjoner. For å måle endringens påvirkning på ansattes organisasjonstilhørighet ble informantene bedt om å beskrive endringens påvirkning på den generelle oppfattelsen de har av organisasjonen de jobber for, hvordan de snakker om sin arbeidsgiver til mennesker utenfor organisasjonen, samt i hvor stor grad de føler at organisasjonens utfordringer også er ens egne.

3.2 Evaluering av metode

Et vesentlig hensyn som må ivaretas gjennom hele studien er knyttet til studiens reliabilitet og validitet (Kvale og Brinkmann, 2015). Studiens reliabilitet handler om studiens pålitelighet, og hvorvidt studiens resultater kan replikeres og etterprøves av andre forskere (Krumsvik, 2014). Intervjuenes semistrukturerte format tillater at spørsmål kan stilles i noe ulik rekkefølge, at spørsmål fremlegges noe ulikt, eller at noen spørsmål vektlegges ulikt. Alle intervjuer blitt transkribert ordrett av samme person, og eventuelle pauser, latter, sukk med mer har blitt inkludert på samme grunnlag. Således øker sjansen for å avdekke eventuelle ulikheter i måten spørsmålene er stilt på, eller rekkefølgen de er stilt. De fire informantene har også gjennomgått og godkjent de transkriberte intervjuene for å sikre kvaliteten ved å avdekke eventuelle feiloppfatninger intervjuer kan ha fått under intervjuet eller i arbeidet med transkriberingen.

Studios validitet handler om studiens gyldighet, og hvorvidt studiens funn kan generaliseres (Kvale og Brinkmann, 2015). I forkant av intervjuene forelå det en antagelse fra undertegnedes side om at reaksjonen til de eldre ansatte ville være mindre positive enn hos de yngre ansatte. Slik antagelse kan medføre at man forsøker å finne svar som underbygger de antakelsene man på forhånd sitter med. Dette har jeg vært svært bevisst på gjennom hele prosessen; i planleggingen ved å utarbeide en nøytral og balansert intervjuguide, i intervjuprosessen ved å stille åpne spørsmål som informantene fikk god tid til å svare fritt på, samt i transkriberingsfasen ved å ordrett gjengi alle intervjuer i sin helhet.

Tallfesting av konkrete funn er en stor utfordring ved kvalitativ metode. Denne studien vil allikevel peke på likheter og ulikheter mellom de to gruppens dannelse av holdninger, samt adferden relatert til endringsprosessen som ble gjennomført i august 2018. En mulig svakhet

kan være at informantene i ulik grad greier å sette ord på følelsene og erfaringene knyttet til endringen, og at det de formidler ikke gjenspeiler virkeligheten i lik utstrekning. Likevel vil tilnærmingen gi et godt innblikk i informantenes opplevelse av endringen, og metoden er dermed tilpasset studiens forskningsspørsmål.

3.3 Etske hensyn

Dersom et prosjekt eller en studie innebærer lagring av persondata foreligger det meldeplikt til Norsk Senter for Forschungsdata (NSD, 2018). Det foreligger ikke krav om å melde prosjektet dersom en *"kun skal behandle opplysninger som ikke på noen måte kan spores tilbake til en person"* (NSD, *"Må jeg melde prosjektet mitt"*, 2018). I denne studien har det blitt lagt stor vekt på å bevare anonymiteten til informantene. Intervjuene som har blitt tatt opp på bånd inneholder derfor ikke navn på personen som intervjues, og kan således ikke spores tilbake til vedkommende. Transkriberingene ble titulert med henholdsvis 1a, 1b, 2a og 2b, og ingen personalopplysninger ble tatt med. I etterkant av studien ble både lydopptak og transkripsjoner slettet. Prosjektet ble på bakgrunn av dette ikke meldt inn til NSD.

4. Amesto Accounthouse

For å få et godt innblikk i endringsprosessen som ble gjennomført, samt behovet for og målet med endringen, ble det tidlig i prosessen gjennomført et dybdeintervju med regionsdirektøren for avdeling Vest i Amesto Accounthouse AS. Regionsdirektøren har vært leder for organisasjonen siden 2015, og har i tillegg til bred ledererfaring fra ulike jobber i næringslivet statsautorisasjon som revisor og autorisasjon som regnskapsfører. Hun er 36 år gammel, og ville følgelig falt utenfor begge utvalgsgruppene i denne studien. Formålet med dette intervjuet var ikke å få et innblikk i de ansattes reaksjoner og holdninger til endringen, men snarere å bygge en forståelse av endringsprosessens påvirkninger på arbeidsplassens daglige drift.

Amesto Accounthouse AS er ett av flere selskap som utgjør konsernet Amesto Group. Konsernet består av ulike selskap innen områder som rekruttering, IT, globale tjenester og økonomi. Amesto Accounthouse AS er regnskaps- og økonomiselskapet i konsernet, og tilbyr tjenester innenfor lønn, regnskap og økonomisk rådgivning, herunder blant annet budsjettering, strategiutvikling, likviditetsstyring, virksomhetsstyring med mer.

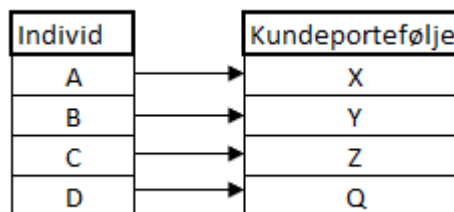
Hovedkontoret til Amesto Accounthouse er lokalisert i Oslo og er også selskapets største kontor. Nest størst er kontoret i Bergen, som er gjenstand for analyse i denne masteroppgaven. Bergenskontoret styres med stor grad av selvstendighet, og den strukturelle endringen som analyseres i denne oppgaven er ikke gjennomført på de andre kontorene i Amesto Accounthouse.

Avdelingen i Bergen består av 20 ansatte med ulik alder og erfaring. Hele spekteret fra deltidsansatte som fremdeles studerer, til nyansatte uten tidligere erfaring, og til personer med lang erfaring som pensjoneres sommeren 2019 utgjør et bredt mangfold av ansatte i organisasjonen. Kjønnfordelingen er om lag 60% kvinner og 40% menn. Alle ansatte har nødvendige kvalifikasjoner gjennom realkompetanse eller høyere utdanning innenfor økonomi på enten bachelor- eller masternivå.

Regionsdirektøren forteller at regnskapsbransjen stadig utvikler seg, og at bedrifter som ønsker å beholde eller styrke sin posisjon er nødt til å følge med på utviklingen og alltid se etter nye og bedre måter å gi kunden verdi på. Ved spørsmål om konkrete eksempler på utvikling i bransjen trekker hun frem teknologisk utvikling som et viktig moment. Hun

nevner blant annet at digitalisering og automatisering av deler av regnskapsarbeidet stadig utarbeides, og at regnskapsbransjen på sikt vil handle om kontrollering av regnskap, rapportering til kunder, samt bistå kunder med økonomisk rådgivning i større grad enn tidligere. Hun forteller at denne bransjen alltid har stått overfor endring og fornying, men gir uttrykk for at endringstakten har akselerert den siste tiden, mye grunnet den eksponentielle utviklingen på teknologisiden. Hun fremhever derfor viktigheten av at de som bedrift klarer å være blant de første aktørene i bransjen som gjennomfører endringer, og at restruktureringen som ble gjennomført i august 2018 var et viktig moment i den strategien.

Selve endringen som ble gjennomført dreide seg om å reorganisere fra en tradisjonell, individuell struktur til teambasert struktur. Regionsdirektøren forteller at frem til august 2018 hadde alle de ansatte hver sin portefølje bestående av ulike kunder de selv hadde ansvar for og kontakt med. Figur seks viser denne strukturen, hvor individ A jobber selvstendig med portefølje X, individ B jobber selvstendig med portefølje Y, individ C jobber selvstendig med portefølje Z, og individ D jobber selvstendig med portefølje Q:

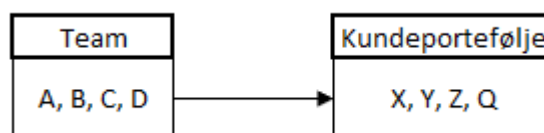


Figur 6: Gammel struktur

Denne strukturen hadde sine styrker ved at den ansatte fikk et svært tett forhold til sine kunder, samtidig som de opparbeidet mye kunnskap om sine spesifikke kunder. Det ga også de ansatte stor grad av frihet da de i større grad kun hadde seg selv å forholde seg til. Hun poengterer allikevel flere svakheter med denne strukturen. Blant annet var organisasjonen mer sårbar dersom ansatte ble sykemeldt, permittert eller sluttet. Hun nevner også at graden av læring og utvikling kan stagnere i et slikt system, da man ikke i stor nok grad får erfaring med forskjellige kunder og problemstillinger. Videre påpeker hun svakheten denne strukturen hadde ved ingngåelse og implementering av nye, store kunder:

Store kunder som krever mye arbeid var vanskelig å plassere i denne strukturen, da ansatte isolert sett sjeldent hadde nok kapasitet til å ta slike kunder alene.

Endringen som ble gjennomført i august 2018 gikk ut på å slå sammen de ansatte i team på tre til fire, hvor alle teammedlemmene tok med seg sine respektive porteføljer inn i teamet. Figur 7 viser den nye strukturen, hvor individ A, B, C og D sammen jobber med en teamportefølje bestående av porteføljene X, Y, Z og Q:



Figur 7: Ny struktur

Ifølge regionsdirektøren ville denne strukturen løse mange av problemene ved den gamle strukturen. Kundene fikk et team og forholde seg til, noe som lettet det organisatoriske arbeidet ved ulike typer fravær, samt at teamstrukturen ga rom for å rullere på arbeidsoppgaver slik at ansatte kunne oppleve større grad av læring og utvikling. Videre poengterer regionsdirektøren at den nye strukturen gjorde det lettere å plassere nye kunder, og illustrerer dette ved at individ A, B, C og D individuelt kunne ha 80% oppfylt portefølje, og dermed ikke var i stand til å påta seg nye kunder da dette ikke tilsvarte nok ledige timer. Som et team derimot vil summen av de ledige timene til de fire individene vær tilstrekkelig til å ta på seg nye kunder. Også implementeringen av nye kunder ville bli enklere da de nå var flere om å dele på oppgavene relatert til dette.

Rent praktisk betydde dette også fysisk relokering i kontorlandskapet for de ansatte, da de i tillegg til å skulle jobbe som team også skulle sitte sammen som team. Flyttingen ble gjennomført onsdag 1. august 2018. Den nye organiseringen førte også til at nye verktøy og arbeidsmetoder måtte implementeres, og digitale systemer som Podio ble implementert på alle team. I tillegg forteller regionsdirektøren at for å lykkes med teamarbeid er det flere kritiske faktorer som må på plass. Blant annet må de ansatte føle at de er et team, samt at de må kommunisere og fordele arbeidsoppgaver som et team. For at de ansatte ikke skulle fortsette med sine gamle porteføljer som om ingen endring hadde skjedd, ble det derfor også introdusert daglige stand-up møter på 5-15 minutter hver morgen hvor teamet skulle fordele dagens oppgaver, samt gi en arena for å dele relevant informasjon til resten av teamet. Sammen med den nye strukturen ble det også innført månedlig gjennomgang av foregående måned den 5. virkedagen etter månedsslutt. Denne gjennomgangen innebar at alle team kort

presenterer for de andre teamene, samt ledelsen, hvordan måneden har vært, og hvilke resultater teamene har levert.

Oppsummert innebar endringen som ble gjennomført følgende for de ansatte

- Ny kontorplass (i samme kontorlandskap som tidligere)
- Større team-portefølje delt med andre ansatte
- Nye digitale verktøy å sette seg inn i
- Daglige morgenmøter på 5-15 minutter
- Månedlig presentasjon av teamets resultater

5. Resultater

I det følgende presenteres funnene fra de fire dybdeintervjuene med to unge (1a og 1b) og to eldre (2a og 2b) informantene. Fremstillingen tar utgangspunkt i følgende tre kategorier om informantens tanker om endringens virkning på jobbtilfredshet, motivasjon og organisasjonstilhørighet.

5.1 Informant 1a

Informanten beskriver endringen som et grep organisasjonen har valgt å ta for å posisjonere seg strategisk i markedet, for å komme i forkant av endringene, og følgelig utbedre kompetanse og tilstedeværelse på områder som til nå ikke har vært kjernevirksomheten til organisasjonen.

5.1.1 Jobbtilfredshet

1a er rask med å trekke frem økt samhandling som en av de største endringsmomentene etter den strukturelle endringen i august 2018. Det er flere grunner til dette, bemerker han, og trekker blant annet frem morgenmøtene som gjennomføres innad i hvert team hver morgen som en viktig arena for slik samhandling. Etter endringen følte 1a det lettere å vite hvem han skulle forholde seg til når han trengte hjelp til noe, eller når han trengte noen å sparre med, og påpeker at teamstrukturen har senket terskelen for denne typen samhandling. Han beskriver en følelse av å gå bort ifra tankegangen om at

«[...] dette er mine kunder de skal jeg ha ansvar for, og over til at dette er våre kunder og de skal vi sammen jobbe for på best mulig måte».

1a bemerker at dette har gitt han en tettere tilknytning til sine kolleger. Medlemmene i teamet er blitt bedre kjent med hverandre, noe som gjelder både på godt og vondt. Han trekker frem at mennesker håndterer endring ulikt, og at i et team hvor man jobber så tett kommer det tydelig frem hvem som er positive og hvem som er negative til endringen. Til tross for ulike synspunkter i teamet fremhever 1a at det aldri ble noen problemer, og konflikt blusset aldri opp.

Informanten snakker godt om sin leder, og påpeker at endringen i liten grad har påvirket forholdet han har til daglig leder. Han trekker frem at teamene har fått mer ansvar, og at

visse arbeidsoppgaver som tidligere lå hos daglig leder nå har blitt delegert til teamene, noe som har resultert i noe mindre interaksjon mellom han og daglig leder, og følgelig mer interaksjon innad i teamet. Dette har allikevel ikke endret forholdet og inntrykket han har om sin leder.

5.1.2 Motivasjon

1a forteller at arbeidsmengden varierte mye før endringen, og arbeidsdagen var preget av usikkerhet rundt hvilke oppgaver han skulle utføre. Etter endringen har han følt større grad av sikkerhet rundt hvilke arbeidsoppgaver som skal gjennomføres, samtidig som den nye strukturen også har gitt større tilgang til å diskutere eventuelle problemstillinger med kolleger rundt seg:

[...] det er utelukkende positiv å ha en viss trygghet i arbeidet, noe jeg får ved å jobbe i team

Den nye strukturen har ifølge 1a også ført til større robusthet, da avdelingen som helhet har blitt mindre sårbare i forhold til ferieavvikling, sykdom og annet fravær. Han føler også ytelsen til avdelingen har blitt bedre etter endringen, og trekker frem at tallene viser det samme.

Den nye strukturen, og teamarbeidet spesielt, er noe som motiverer 1a

[...] nå kjenner jeg litt på det at hvis jeg ikke gjør det bra så går det ut over teamet, og det motiverer meg til å jobbe hardere

Videre trekker han frem at den nye strukturen i enda større grad gir han rom for å lære og bygge nye erfaringer, noe som motiverer ham mye.

5.1.3 Organisasjonstilhørighet

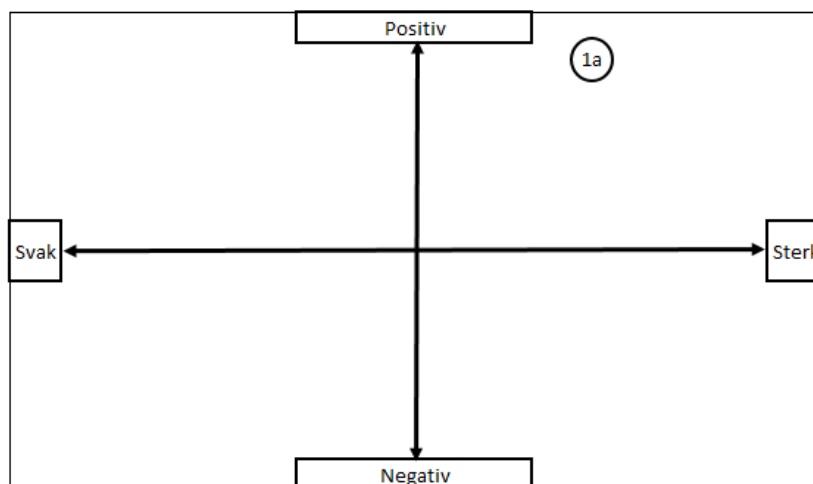
1a beskriver et godt forhold til sin arbeidsgiver, og skildrer en arbeidsgiver som bryr seg om sine ansatte samtidig som de gir ansatte mye frihet og ansvar. Han trekker også frem at han føler seg sett for det han gjør, og at Amesto er en arbeidsgiver som forsøker å ta gode beslutninger som gagnar alle i organisasjonen, også de på «bunnen». Endringene som er gjennomført har ikke påvirket måten han ser sin arbeidsgiver på.

1a forteller at han snakker svært varmt om Amesto til mennesker utenfor organisasjonen. Blant grunnene til det nevner han at Amesto i liten grad er kjent blant mennesker utenfor organisasjonen, men mest av alt trekker han frem at det handler om en stolthet av å jobbe i organisasjonen, og å fortelle om arbeidet han gjør. Han sier dette er noe han også gjorde før endringene i august, men at han uttrykker enda større grad av stolthet og positivitet om arbeidsplassen sin til mennesker utenfor organisasjonen nå.

1a føler ikke endringen har påvirket måten han ser på organisasjonens utfordringer på. Han trekker allikevel frem at han er spent på utviklingen til organisasjonen, og tror det blir utfordrende å ta de nye stegene mot rådgivning som den nye strukturen skal legge til rette for.

5.1.4 Valens og intensitet

1a beskriver seg selv som positiv til endringene og har i stor grad sett muligheter og fordeler ved endringen som ble gjennomført i august 2018. Han foreller at han gjennom deltagelse og positivitet har forsøkt å gjøre dette til en vellykket endring for organisasjonen. 1a plasserer sine holdninger og reaksjoner på følgende sted i valens- og intensitetsdiagrammet:



Figur 8: Informant 1a

5.2 Informant 1b

1b beskriver endringen hovedsakelig som en overgang til teamstruktur, noe som ga innblikk i en bredere kundeportefølje enn tidligere. Han trekker frem at selve arbeidsmetoden er ganske lik som før endringen, men at man i mye større grad bistår hverandre i arbeidet på de ulike kundene.

5.2.1 Jobbtilfredshet

1b trekker frem at endringen har ført til mer samarbeid og mer kommunikasjon mellom han og hans kolleger. Dette er noe han trives med, og han føler følgelig at strukturendringen har vært svært positiv. Videre trekker han frem at endringen gir større rom for samhandling med menneskene rundt seg, og at det er lettere å vite hvem han skal henvende seg til når det kommer til spesifikke problemstillinger

[...] man vet hvem som kan hva på teamet, og kan spør de om det er noe man lurer på

1b trekker frem at han etter august 2018 har blitt enda bedre kjent sine kolleger, spesielt i teamet, og sier at dette gjelder både på profesjonelt og privat plan. Han føler et tettere forhold til sine nærmeste kolleger, noe han føler er et positivt utfall av endringen. Teamarbeidet har synliggjort andres styrker, men ifølge 1b har også de faglige begrensningene kommet tydeligere frem. Til tross for både positive og negative sider, påpeker han at summen er helt klart i positiv retning.

Informanten føler endringen har ført til et enda tettere forhold til daglig leder. Grunnen til dette er at han tidligere har kunnet henvende seg til andre personer i organisasjonen, noe som ikke lenger er en mulighet etter endringen i august 2018, og følgelig må han henvende seg til daglig leder når det kommer større, faglige utfordringer. Dette mener han drar i både positiv og negativ retning

[...] men så vet man jo at den daglige lederen har mye på bordet, og terskelen for å spørre er gjerne høyere nå fordi man vet at personen har mye å gjøre

Allikevel føler han at daglig leder evner å bistå når han virkelig trenger det, og føler dermed at forholdet har blitt enda tettere etter endringen.

5.2.2 Motivasjon

1b er tydelig på at han liker den nye teamstrukturen som ble innført i august 2018.

Jeg har alltid likt å jobbe i team, det er typen jeg er som person, så jeg syns det er mer motiverende å jobbe etter endringen enn før

Han skildrer en større tilfredshet ved å gå på jobb nå som han vet han har et team rundt seg som han kan støtte seg på, samtidig som han vet at teamet er avhengig av å støtte seg på han. Denne følelsen av å oppnå noe sammen, samt synergieffektene de oppnår ved å jobbe som et team, er noe informanten setter stor pris på, og som motiverer mye.

I tillegg til teamarbeid motiveres han av ansvaret som kommer med jobben. Dette er noe som ikke er påvirket av selve endringen i august 2018, bemerker han, men som hele tiden har vært der.

I forbindelse med organisasjonens ytelse og effektivitet er 1b usikker på om endringen har påvirket avdelingen i noen særlig grad. Han trekker frem at han ikke tror alle var klare for den radikale endringen som ble gjennomført, og at flere opplevde at endringene førte til økt stress.

Det tar tid for alle å se at denne endringen gir verdi

sier han, og trekker frem at tallene etter endringen er positive, noe som er motiverende å se, men han sitter med en følelse av at mange ikke er så opptatt av tallene.

5.2.3 Organisasjonstilhørighet

Informanten forklarer at når han først søkte på denne jobben visste han lite om organisasjonen. Nå som han har jobbet der en stund sitter han igjen med et inntrykk av Aemsto som en god og trygg arbeidsgiver som gir ansatte rom for vekst og utvikling. 1b fremhever at endringen i august har gjort han enda mer tilfreds med sin arbeidsgiver, og sier

[...] jeg føler at Amesto tar en posisjon i markedet nå etter endringen som gjør meg enda mer stolt av å jobbe her

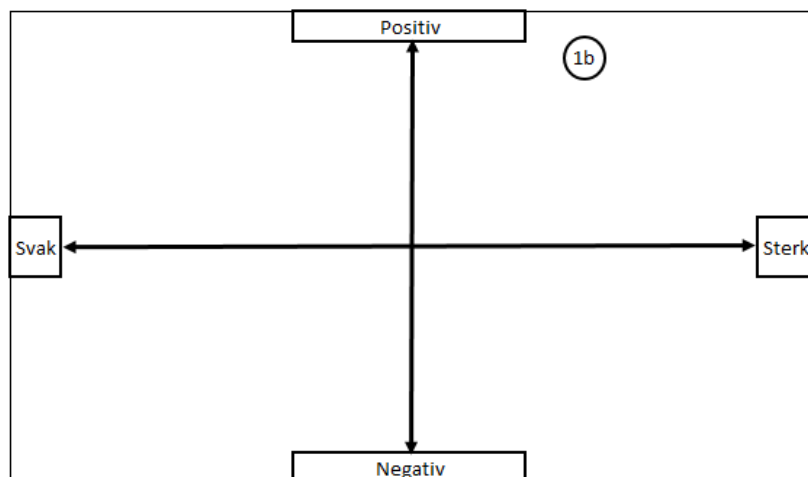
Endringen har også påvirket hvordan han omtaler organisasjonen med mennesker utenom jobbsammenheng, og det i svært positiv retning, påpeker han. Han trekker frem at det er lett

å snakke godt om en bedrift som er såpass fremoverlent som denne, noe denne endringen gir et tydelig signal om.

1b sier han føler sterk tilhørighet til organisasjonen, og påpeker at for han er organisasjonens utfordringer også hans egne utfordringer. Han skildrer et ønske og et driv til å møte utfordringene bransjen og organisasjonen står overfor, og sier han føler dette i enda større grad etter endringen i august.

5.2.4 Valens og intensitet

1b stiller seg positiv til endringene, og føler selv han har gjort sitt til å bidra mot en vellykket endring. Endringen som organisasjonen har vært gjennom gjør at 1b har sett enda større muligheter for å vokse i organisasjonen, og trekker frem at han gjennom hele prosessen har fokusert på å se mulighetene fremfor utfordringene ved denne endringen. 1b plasserer sine holdninger og reaksjoner på følgende sted i valens- og intensitetsdiagrammet:



Figur 9: Informant 1b

5.3 Informant 2a

Av hensyn til informantens anonymitet kan deler av informasjonen i dette intervjuet ikke gjengis. Informanten forteller ved flere anledninger om spesifikke forhold som direkte relaterer seg til endringen, men som vil kunne spores tilbake til vedkommende, og som derfor må utelates fra diskusjonen. Deler av dette intervjuet kan derfor virke noe mangelfullt for leser, noe som ikke er ønskelig, men som anses som et nødvendig grep for å ivareta informantens anonymitet.

2a begynner med å si at endringen ikke var så ille som de trodde den ville bli. Hun forteller at de tidligere også jobbet i team (2a referer her til strukturen de hadde for vel 4 år siden, før nåværende regionsdirektør ble ansatt som daglig leder), og at når den nye daglige lederen ble ansatt i 2015 ble de ansatte flyttet basert på hvilke system som var deres primærsystem. Dette betydde i praksis at de som primært jobbet i regnskapssystemet Visma var gruppert sammen, og de som jobbet i regnskapssystemet Xledger satt gruppert sammen. 2a forteller at det første hun tenkte når hun fikk beskjed om at den nye strukturen skulle innføres, var *"igjen, vi har jo nettopp flyttet"*.

5.3.1 Jobbtilfredshet

Informanten sier hun merker lite til endringen i hverdagen, men at noen forhold etter endringen har gjort det litt tyngre å gå på jobb.

2a forteller at forholdet til kollegaene er uendret etter endringen i august 2018. Også forholdet til daglig leder er relativt likt, selv om noen forhold har trukket i spesifikke retninger. Hun peker spesielt på en følelse av at daglig leder ikke lyttet godt nok i forbindelse med hennes syn på hvordan folk ville reagere på endringen, og føler ikke dette ble tatt hensyn til. Hun nevner allikevel at dette ikke har vært nok til å påvirke synet og forholdet hun har til daglig leder, presiserer følgelig at forholdet er uendret etter endringen.

5.3.2 Motivasjon

Informanten føler ikke endringen har påvirket hennes motivasjon til å jobbe i organisasjonen:

[...] motivasjonen var lik til å gå på jobb før og etter endringen

Hun begrunner mye av dette med at de ikke har endret arbeidsmetodene som resultat av endringen. Informanten forteller at de stort sett gjør det samme som før, og jobber på de samme kundene som før endringen. Således har endringen hatt liten effekt på hennes motivasjon. Hun føler heller ikke at endringen har hatt noen påvirkning på avdelingens ytelse og effektivitet, da hun sitter igjen med et inntrykk av at denne er stort sett den samme.

2a beskriver kundene som sin største motivasjonsfaktor

Det motiverer meg å hjelpe kunder og å få glade kunder, det er toppen. De får det de trenger og de svarene de trenger, og jeg er der når de trenger meg – det motiverer meg mye

Hun påpeker at dette er det samme som motiverte henne før endringen trådte i kraft, og at motivasjonen hennes også på disse områdene er upåvirket av den strukturelle endringen i august.

5.3.3 Organisasjonstilhørighet

2a beskriver Amesto som en "ganske grei" arbeidsgiver, og trekker frem en fleksibel hverdag som et stort pluss ved jobben. Videre påpeker hun tilstedeværelsen til daglig leder, og skildrer et ønske om at daglig leder var mer tilgjengelig for spørsmål på kontoret. Hun reflekterer videre på dette, og trekker frem at dette i større grad er noe andre føler enn hva hun selv føler, og påpeker at hun selv føler daglig leder er tilstrekkelig tilgjengelig. Når hun blir bedt om å reflektere rundt hvorvidt inntrykket av arbeidsgiver har endret seg etter august 2018 er hun tydelig på at også dette er helt likt som før.

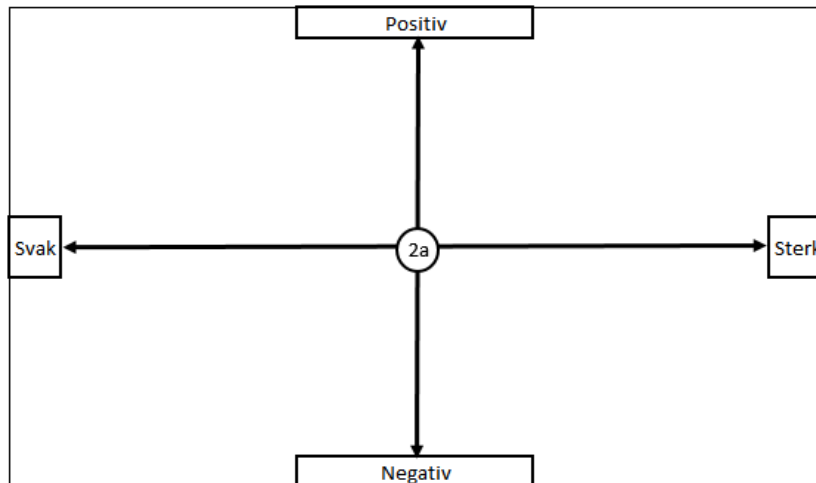
Informanten sier hun kun snakker positivt om bedriften til mennesker utenfor organisasjonen, og at hun alltid har vært glad i og følt seg lojal mot Amesto. Hun påpeker at endringen i august ikke har påvirket dette.

2a er klar på at hun anser bedriftens utfordringer som sine egne, og presiserer at hun trives godt med utfordringer. Hun sier hun alltid har vært klar til å stille opp på kort tid dersom det har dukket opp oppdrag som haster, og trekker frem spesifikke eksempler på dette. Jeg spør om dette er noe hun i større grad gjør nå etter endringen i august 2018, noe hun er tydelig på at ikke påvirker saken

Nei, det har ikke endret seg. Og så har vi jo jobbet i team tidligere, så...

5.3.4 Valens og intensitet

2a stiller seg verken positiv eller negativ til endringene som ble gjennomført i august 2018. Hun føler dette er én endring i en lang rekke av andre endringer som er gjennomført tidligere, og har i liten grad latt den strukturelle endringen som ble gjennomført i avdelingen påvirke henne i noen grad. 2a plasserer sine holdninger og reaksjoner på følgende sted i valens- og intensitetsdiagrammet:



Figur 10: Informant 2a

5.4 Informant 2b

2b sier at endringen i august hovedsakelig dreide seg om at de skulle gå fra å jobbe med hver sine individuelle kunder, til å i større grad skulle jobbe på tvers av kunder som et team.

5.4.1 Jobbtilfredshet

Informanten sier at det i selve arbeidet er liten forskjell etter endringen, og at arbeid på tvers av kunder fremdeles ikke er noe teamet har begynt med i spesielt stor utstrekning. Hun trekker frem svært høy arbeidsmengde og arbeidspress som grunn til dette

[...] arbeidspresset har vært så høyt at man ikke har hatt tid til å lære hverandre opp og sette seg inn i hverandres kunder

I tillegg føler hun at de nå har fått flere oppgaver og møter som ikke direkte knytter seg til arbeid med kunden, som blant annet nye digitale verktøy og daglige møter innad i teamet, samt månedlige samlinger og gjennomganger. Dette påpeker hun gir mindre tid til arbeid på kundene, og følgelig mindre rom for å sette seg inn i og lære opp hverandre på tvers av kunder.

2b føler at forholdet til kollegene innad i teamet har styrket seg etter endringen, og påpeker at de bruker hverandre i større utstrekning enn de gjorde før de gikk over til teamstruktur. Dette har gitt et tettere forhold til de andre medlemmene i teamet, men hun trekker også frem at samhandlingen med kollegene i de andre teamene er blitt desto mindre. 2b føler derfor at forholdet til kolleger totalt sett er verken negativt eller positivt etter endringen i august.

2b sier hun er usikker på om endringen har påvirket forholdet hun har til daglig leder, men påpeker at hun føler at flere av arbeidsoppgavene som tidligere ble utført av daglig leder nå flyttes over på teamene, noe hun opplever som slitsomt. Videre kommenterer hun at daglig leder kunne ha vært mer tilstede når teamet har hatt utfordringer, og at denne manglende tilstedeværelsen har blitt tydeligere ettersom et helt team totalt sett møter flere utfordringer som behøver leders oppmerksomhet enn individuelle personer gjorde før endringen.

5.4.2 Motivasjon

Når hun reflektere over hvordan det var før endringen og etter endringen er 2b tydelig på at hun synes det var bedre før:

Ja, det var bedre før. Jeg gledet meg mer til å gå på jobb da. Og det er på grunn av tidspress og arbeidsoppgaver, det har blitt mye mer enn før endringen

Dette, presiserer hun, påvirker motivasjonen i stor grad. Hun skildrer en hverdag hvor arbeidspresset har ført til at hun i mindre grad trives på jobben, og understreker at motivasjonen helt klart påvirkes av dette.

2b reflekterer over avdelingens ytelse og effektivitet etter endringen, og understreker at hun synes det er vanskelig å si noe om dette. For hennes egen del føler hun det er ganske likt, men påpeker samtidig

Man får jo gjort det man må gjøre uansett, men det tar litt lenger tid fordi man har så mange andre ting som tar tid.

Informanten er rask og klar i svaret om hva som motiverer henne mest med jobben, nemlig kollegaene hennes. Det å omringes av hyggelige og sosiale mennesker som jeg trives godt sammen med motiverer meg veldig. Dette, presiserer hun, har heller ikke endret seg etter den strukturelle endringen i august 2018.

5.4.3 Organisasjonstilhørighet

2b beskriver sin arbeidsgiver som profesjonell, men trekker frem at det av og til kan virke som at organisasjonen setter i gang med mer enn de fullfører

Det er mye som settes i gang, og som varer i noen måneder, og så forsvinner det igjen. Så går vi tilbake der vi var. Det mangler litt på gjennomføringskraften

Hun sier at dette ikke gjelder denne endringen, men at dette er inntrykket hun har generelt etter mange år i organisasjonen. Hun føler ikke denne endringen har påvirket inntrykket hun har av sin arbeidsgiver.

Informanten konkludere med at hun etter endringen i større grad klager over tidspress og stress til mennesker utenfor organisasjonen. Hun understreker at dette selvsagt er til sine nærmeste, og forteller at hun føler det er få mennesker i området som er kjent med Amesto

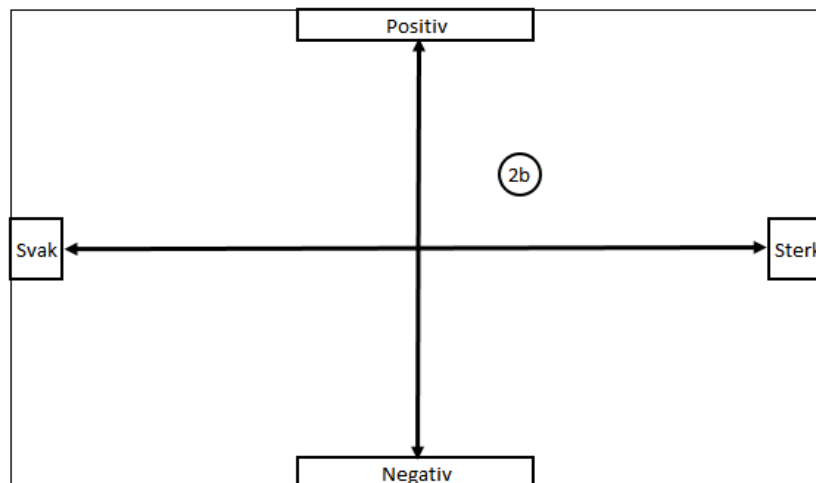
utenom jobbsammenheng. Dette trekkes frem som en sentral grunn til at hun sjeldent snakker om organisasjonen til andre enn familie, kunder og kolleger.

Når det kommer til selskapets utfordringer er 2b tydelig på at hun anser disse som sine egne, noe hun alltid har gjort. Samtidig trekker hun frem at dette ikke alltid føles gjensidig, og forteller at teamenes problemer og utfordringer ofte ikke blir gjort noe med, dette til tross for at det tas opp med leder. Dette, presiserer hun, har blitt mye verre etter endringen, og mener grunnen til det er at hun nå får utfordringer som angår et helt team, og en hel teamportefølje

[...] istedenfor at det bare var meg og mine utfordringer er det nå et helt team sine utfordringer som angår meg

5.4.4 Valens og intensitet

2b gir et inntrykk av at endringen har påvirket arbeidshverdagen negativt på flere måter, og beskriver tydelig at hun trivdes bedre på jobb før endringen i august 2018. Hun trekker frem økt arbeidspress som en svært sentral grunn til dette. 2b plasserer sine holdninger og reaksjoner på følgende sted i valens- og intensitetsdiagrammet:



Figur 11: Informant 2b

5.5 Skjematisk fremstilling

Funnene fra intervjuene er analysert i henhold til de ni kodene innenfor de tre kategoriene jobbtilfredshet, motivasjon og organisasjonstilhørighet, og presenteres i template-skjemaet i figur 12. Tabellen inneholder til sammen fem koder, bestående av piler og fargekoder, som indikerer informantens holdninger og reaksjoner på endringen. Fargekodene varierer fra mørk blå som indikerer at endringen har hatt sterk påvirkning på informantens holdninger, til lys blå som indikerer at endringen har hatt svak påvirkning på informantens holdninger, og til mørk brun som indikerer at endringen ikke har påvirket den ansattes holdninger i det hele tatt. Pil opp betyr at endringen har hatt en positiv effekt på informantens holdninger, mens pil ned indikerer at endringene har hatt negativ effekt på informantens holdninger. Linje 4, 8 og 12 indikerer den samlede effekten endringen har hatt på henholdsvis jobbtilfredshet, motivasjon og organisasjonstilhørighet.

Informantens tanker om endringens virkninger på:		1a	1b	2a	2b
Jobbtilfredshet	Hvor tilfreds han/hun er med jobben sin	↑	↑	↓	↓
	Forholdet til kollegaene	↑	↑		
	Forholdet til leder		↑		↓
	Sum Jobbtilfredshet	↑	↑	↓	↓
Motivasjon	Hvor mye han/hun gleder seg til å gå på jobb	↑	↑		↓
	Organisasjonens effektivitet og ytelse	↑	↑		
	Individuelle motivasjonsfaktorer	↑	↑		
	Sum Motivasjon	↑	↑		↓
Organisasjons-tilhørighet	Oppfattelse og beskrivelse av organisasjonen		↑		
	Hvilken grad han/hun liker å snakke om jobben med andre mennesker	↑	↑		↓
	Følelsen av at "organisasjonens utfordringer er mine utfordringer"		↑		
	Sum Organisasjonstilhørighet	↑	↑		↓

Sterk positiv etter endring

Svak positiv etter endring

Endringen har ikke påvirket dette i noen retning

Svak negativ etter endring

Sterk negativ etter endring



Figur 12: Skjematisk fremstilling gjennom template-analyse

6. Diskusjon

Som figur 12 viser foreligger det klare likhetstrekk innad i de to gruppene, samt tydelige ulikheter mellom gruppene. Dette vil diskuteres i lys av relevant teori i det følgende.

6.1 Jobbtilfredshet

Regnskapsbransjen, og følgelig organisasjoner som opererer i denne bransjen, er i endring, noe som påvirker hverdagen til en rekke ansatte. Ifølge Probst (2003) opplever ansatte som gjennomgår strukturelle endringer svekkelse i jobbtilfredsheten sammenlignet med ansatte som ikke gjennomgår strukturelle endringer. Informant 2a opplever totalt sett redusert jobbtilfredshet som resultat av endringen. Dette baseres på at hun etter endringen føler at det har blitt tyngre å gå på jobb. 2a viser tegn til det Stensaker og Sverdrup (2017) betegner som endringstretthet, noe som kommer tydelig frem ved informantens initielle reaksjon til endringen: *"igjen, vi har jo nettopp flyttet"*. Informant 2b opplever også redusert jobbtilfredshet som resultat av endringen. Dette baseres på at hun i mindre grad gleder seg til å gå på jobb enn tidligere, og peker på økt arbeidsmengde som en sentral grunn til dette. Samtidig har forholdet til leder blitt dårligere etter endringen, og peker på at den nye strukturen har økt behovet for en tilstedeværende leder, et behov hun ikke føler er dekket. Også 2b viser tegn til endringstretthet, og peker blant annet på manglende gjennomføringskraft i organisasjonen: *"det er mye som settes i gang, og som varer i noen måneder, og så forsvinner det igjen"*. Samlet sett viser gruppen bestående av ansatte over 45 år at endringen har hatt moderat negativ påvirkning på deres jobbtilfredshet.

Dette står i tydelig kontrast til gruppe 1 bestående av informanter i den yngre gruppen. 1a opplever sterk positiv påvirkning på sin jobbtilfredshet som resultat av endringen. Den nye strukturen har gjort at 1a i mye større grad trives med arbeidet, samtidig som det har styrket forholdet og tilknytningen til sine kolleger. 1b opplever også positiv påvirkning av endringen, og påpeker at han trives bedre med arbeidet etter endringene enn før. Forholdet til både kolleger og leder har styrket seg etter endringen, og han føler en positiv endring på sin jobbtilfredshet som resultat av endringen. I motsetning til gruppe 2 viser gruppe 1 ingen tegn til endringstretthet. Dette kan henge sammen med at de to informantene i gruppe 2 har vært gjennom flere endringsprosesser i organisasjonen enn informantene i gruppe 1.

De to gruppene har respondert svært ulikt på endringen, samtidig som det foreligger klare likheter innad i de to gruppene. En tydelig forskjell mellom gruppene viser seg å være at de to unge ansatte i større grad trekker frem at de har deltatt i endringsprosessen for å gjøre den vellykket, enn individene i gruppe 2 gjør. Nielsen (2017) peker på at deltagelse i endringsprosessen kan føre til at endringsmotakeren stiller seg mer positiv til endringene. Ved å aktivt delta i prosessen kan individene i større grad oppnå realistiske forventninger om endringen, samtidig som de i større grad evner å forstå motivene for endringen. Til tross for dette peker Woodman (1989) på at hele to av tre ansatte typisk velger å ikke delta i organisasjonsmessige endringsprosesser dersom de får valget. Det kan i dette utvalget se ut til at de eldre ansatte i mindre grad har deltatt i endringsprosessen enn de yngre ansatte. En mulig årsak til dette er at de eldre ansatte i mindre grad har tro på endringen på bakgrunn av økt endringstretthet.

Lines (2005) peker på systemer som evner å fange opp klager og misnøye under endringsprosessen som en faktor som kan påvirke tilfredsheten ved endring i lys av prosessrettferdighet. Også på dette momentet foreligger klare ulikheter mellom gruppene. Begge respondentene i gruppe 2 nevner at leder ikke har fulgt opp deres innvendinger og henvendelser relatert til endringen i tilstrekkelig grad. Dette står i kontrast til respondentene i gruppe 1. Informant 1a nevner ingen tilfeller av misnøye som han ønsket at ble fanget opp, mens 1b beskriver situasjonen som at hans henvendelser til daglig leder i større grad fanges opp enn tidligere. Denne ulikheten mellom gruppene kan være en mulig årsak til at opplevd jobbtilfredshet har endret seg i ulik retning for de to gruppene som resultat av endringsprosessen. I tillegg til systemer som evner å fange opp klager og misnøye under endringsprosessen peker også Lines (2005) på muligheten til å fremme egne meninger. Informantene i gruppe 1 gir i liten grad uttrykk for at de har hatt meninger som de har ønsket hørt vedrørende prosessen. Dette står i kontrast til individene i gruppe 2 som begge trekker frem at de har fremmet meninger om endringsprosessen som ikke har blitt hørt. Det kan således se ut som at de eldre i større grad ytrer meninger om endringene enn yngre ansatte, og således føler seg overhørt i større grad enn de yngre ansatte som tar endringen som den er. Dette kan være ytterligere en grunn til at opplevd jobbtilfredshet hos de eldre ansatte svekkes som resultat av endringen.

6.2 Motivasjon

Ifølge Rainey (1993) kan arbeidsmotivasjon beskrives som hvor mye en person forsøker å jobbe hardt og godt med hensyn på oppmuntring, retning og vedvarende innsats i arbeidssituasjoner. Ryan (2011) betegner iboende prosessmotivasjon som et individs motivasjon til å arbeide fordi individet trives med det han eller hun gjør. På dette området foreligger det tydelige forskjeller mellom de to gruppene. Informant 1a sier han opplever større trygghet i arbeidet etter endringen, noe han betegner som "*utelukkende positivt*". Han er tydelig på at han trives bedre med den nye strukturen, og skildrer en arbeidshverdag etter endringen som mye mer positiv enn før endringen. Også 1b er tydelig på at han trives bedre etter endringen, og påpeker eksplisitt at dette påvirker hans motivasjon "*det er mer motiverende å jobbe etter endringen enn før*". Både informant 1a og 1b har opplevd positiv effekt på hvor mye de gleder seg til å gå på jobb som resultat av endringen, 1a i moderat grad og 1b i sterk grad. Dette står i kontrast til informantene i gruppe 2. 2a gir inntrykk av at endringen i svært liten grad har påvirket henne. Til tross for at endringen har medført en ny struktur, virker 2a i mindre grad til å ha omfavnet den nye strukturen sammenlignet med de øvrige tre informantene, og således har ikke endringen påvirket vedkommendes trivsel med arbeidsoppgavene i noen grad. 2b derimot gir inntrykk av å ha innrettet seg etter den nye strukturen og samhandle i team, men skildrer i motsetning til informantene 1a og 1b at dette har svekket hennes trivsel med arbeidet, noe hun presiserer svært tydelig: "*Det var bedre før. Jeg gledet meg mer til å gå på jobb da*". Informantene 2a og 2b har således opplevd henholdsvis ingen påvirkning av endringen, og moderat negativ effekt av endringen. En mulig innfallsvinkel til diskusjon rundt dette kan være hva Inceoglu, Segers og Bartram (2012) omtaler som flytende intelligens og krystallisert intelligens. Flytende intelligens dreier seg om arbeidsminne og evnen til å prosessere ny informasjon, en evne som ifølge Inceoglu et al. (2012) svekkes med alderen. Samtidig trekker de frem at krystallisert intelligens, som omhandler utdanningsmessig og erfaringsbasert kunnskap styrkes med alderen. En omstilling slik som organisasjonen i denne studien har gjennomgått har krevd høy grad av flytende intelligens ettersom de ansatte har måtte sette seg inn i nye programmer, samt sette seg inn i nye kunder, og således, spesielt i startfasen, håndtere å prosessere mye ny informasjon. Dette kan føre til at ansatte med høyere alder føler seg demotivert, da den brede kunnskapen og erfaringen de allerede besitter ikke nødvendigvis veier opp for den lavere graden av flytende intelligensen (Kanfer og Ackerman, 2004; Inceoglu, Segers og Bartram, 2012).

Organisasjonens effektivitet og ytelse påvirker organisasjonens lønnsomhet, og kan følgelig få positive ringvirkninger for de ansatte blant annet i form av bedre forutsetninger ved lønnsforhandlinger og eventuelle stillingsavansement. Instrumentell motivasjon handler ifølge Ryan (2011) om de håndfaste utfallene og belønningene som resulteres av arbeidsrelatert adferd. Individ som motiveres av dette vil bli motivert dersom de ser muligheter for at deres innsats vil kunne resultere i stillingsavansement, økt lønn, bonuser og lignende (Ryan, 2011). De to gruppene har opplevd endringsprosessens påvirkning på organisasjonens effektivitet og ytelse ulikt. 1a er klar på at han føler ytelsen og effektiviteten til organisasjonen er blitt bedre etter den strukturelle endringen, og trekker frem økt robusthet i forbindelse med sykdom og ferieavvikling, samt gode resultater som sentrale elementer til dette. Også 1b trekker frem gode tall som resultat av endringen, og påpeker at dette er motiverende å se. Begge informantene i gruppe 1 skildrer moderat positiv effekt av endringen på organisasjonens ytelse og effektivitet. Informantene i gruppe to gir derimot inntrykk av at endringen ikke har hatt noen effekt på dette, og sitter igjen med følelsen av at både effektivitet og ytelse i organisasjonen er upåvirket av den strukturelle endringen. Warr (2001) peker på at ulike elementer ved jobben ofte vil ha varierende opplevd viktighet og valens for ulike aldre. Arbeid relatert til utvikling og læring kan for eldre ansatte føles som at de ikke er verdt innsatsen, noe studier har funnet støtte for ved å dokumentere negativ sammenheng mellom alder og frivillig jobbrelatert læring og karriereplanlegging (Birdi, Allen og Warr, 1997; Inceoglu, Segers og Bartram, 2012). Videre har studier pekt på at ansatte med høyere alder anser elementer som økt lønn og stillingsavansement som mindre viktig, og føler det følgelig mindre viktig å utvikle arbeidsrelaterte ferdigheter (Guerro og Sierre, 2001; Maurer, Weiss, og Barbeite, 2003; Inceoglu, Segers og Bartram, 2012). Det kan således hende at de eldre ansatte i denne studien i mindre grad ser verdien av organisasjonens økte effektivitet og ytelse, og følgelig ikke har rettet fokus og oppmerksomhet til hvorvidt endringen faktisk har hatt noen effekt på dette. På samme vis kan det hos de yngre ansatte i gruppe 1 ha vært et større fokus på organisasjonens ytelse og effektivitet da de i større grad ser fordelene dette kan gi, både personlig (lønn) og profesjonelt (karriere).

Ansattes individuelle motivasjonsfaktorer kan i stor grad variere mellom individene. Intern selvkonseptmotivasjon handler om motivasjonen som kommer av å handle på en måte som forsterker individets standarder, kompetanser og verdier (Ryan, 2011). Følgelig vil en ansatt kunne føle økt motivasjon dersom vedkommende ser endringene i organisasjonen som

momenter som kan forsterke ens eget selvkonsept. Når det gjelder individuelle motivasjonsfaktorer foreligger det også ulikheter mellom de to gruppene. Informant 1a trekker frem muligheten for læring og utvikling som sentrale motivasjonsfaktorer for han, og påpeker at dette er noe organisasjonsendringen i august 2018 legger godt til rette for. 1b trekker frem selve strukturen som en viktig motivasjonsfaktor, og sier at han alltid har likt å jobbe i team, noe som har gjort at den strukturelle endringen har ført til en enda større motivasjon i arbeidet. Informant 2a trekker frem kunder som den mest sentrale motivasjonsfaktoren for henne, og er tydelig på at endringen i august i svært liten grad har påvirket hennes motivasjonen. 2b trekker frem kolleger som den største motivasjonsfaktoren, og påpeker, i tråd med diskusjonen om jobbtilfredshet, at endringen i august ikke har påvirket dette i noen spesifikk retning. Disse ulike oppfatningene av endringens påvirkning på individuelle motivasjonsfaktorer kan blant annet forklares av at individer sine mål endrer seg med alder (Inceoglu, Segers, og Bartram, 2012). Ebner, Freund og Baltes (2006) peker på at eldre voksne i større grad fokuserer på vedlikehold og tapsforebygging, mens yngre voksne i større grad vektlegger muligheten for vekst i sine mål. Følgelig kan forskjellen i oppfattelsen av endringens påvirkning på individuelle motivasjonsfaktorer potensielt skyldes at de yngre ansatte i større grad har mål rettet mot vekst og karriereutvikling, noe en slik strukturell endring kan føre til, mens de eldre ansatte i større grad fokuserer på å vedlikeholde forholdet til kunder og kolleger, som i mindre grad påvirkes av den strukturelle endringen som ble gjennomført.

6.3 Organisasjonstilhørighet

Organisasjonstilhørighet handler om den psykologiske tilknytningen en ansatt føler mot sin arbeidsgiver (Bishop, Scott, Goldsby, og Cropanzano, 2005), og har blitt knyttet til blant annet økt produktivitet, redusert fravær, samt lavere gjennomtrekk av ansatte (Brimeyer, Perrucci, og Wadsworth, 2010; Meyer, Stanley, Herscovitch, og Topolnitsky, 2002). De to gruppene i denne studien opplever at endringen i organisasjonen har påvirket organisasjonstilhørigheten i ulike retninger. Informant 1a er tydelig på at endringen ikke har endret måten han ser sin arbeidsgiver på i noen spesifikk retning. 1b derimot føler at endringen tydeliggjør en posisjonering i markedet som gjør han enda mer stolt av å jobbe i organisasjonen, og at endringen førte til en sterkt positiv påvirkning på informantens oppfattelse og beskrivelse av sin arbeidsgiver. Både informant 2a og 2b legger vekt på at de har vært gjennom organisasjonsendringer i bedriften tidligere, og føler ikke at denne

endringen har påvirket måten de ser sin arbeidsgiver på. Brimeyer et al. (2010) peker på fire forskjellige stadier: prøvelse, etablering, vedlikehold og nedgang, hvor organisasjonstilhørigheten er svakest ved prøvelse og nedgang, og sterkest ved etablering og vedlikehold. Blant de fire informantene er det kun 1b som har følt at endringen har påvirket måten han ser på organisasjonen. En mulig sammenheng er at vedkommende har flyttet seg fra prøvelsesfasen og nå befinner seg blant de to midterste fasene, og følgelig føler en sterkere tilhørighet til organisasjonen. Endringen kan være en årsak til at 1b har flyttet over i denne fasen, men denne økningen i organisasjonstilhørighet kan like fullt skyldes at den ansatte nå har vært lenge nok i organisasjonen til å naturlig bevege seg inn i neste fase. Videre kan en mulig forklaring på at de tre resterende informantene ikke føler endring i oppfattelsen av organisasjonen være at de befinner seg i samme fase som våren 2018.

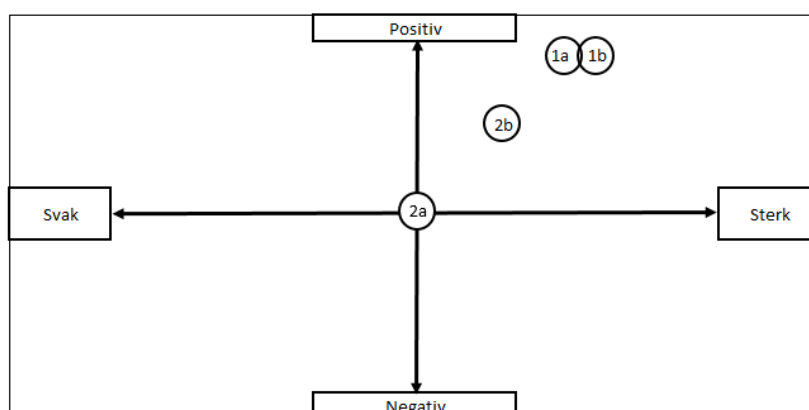
Dersom ansatte føler seg misfornøyd med arbeidsplassen eller arbeidsgiveren sin er det mer sannsynlig at de vil ytre negative meninger til mennesker utenfor organisasjonen (Ichniowski, 1986). Videre vil ansatte som føler seg svært fornøyde med arbeidsplassen og arbeidsgiveren i større grad ytre positive meninger til mennesker utenfor organisasjonen. Den strukturelle endringen som ble gjennomført i august 2018 har påvirket informantene i de to gruppene ulikt når det kommer til hvordan de snakker om organisasjonen til mennesker utenfor. Både 1a og 1b trekker frem at endringen har hatt sterk positiv effekt på måten de snakker om organisasjonen på. 1a trekker frem at teamstrukturen og retningen organisasjonen beveger seg har gjort at han i enda større grad snakker positivt om sin arbeidsgiver. Også 1b trekker frem endringen som et signal om hvor organisasjonen er på vei, og sier dette gjør det enda lettere å snakke godt om bedriften. Dette står i kontrast til informantene i gruppe 2. 2a påpeker at hun alltid har vært lojal til sin arbeidsgiver, og alltid snakket godt om organisasjonen, men at endringen ikke har påvirket dette i noen som helst grad. Informant 2b derimot skildrer en hverdag med økt arbeidspress og dårligere tid, noe som har gjort henne mindre tilfreds med sin arbeidssituasjon. Dette har ført til at hun i større grad "luffer" sine negative meninger til mennesker utenfor organisasjonen. Årsaken til dette kan, i likhet med motivasjon, være at de yngre ansatte i større grad ser det positive ved endringen, som potensiale for økt lønn i fremtiden og jobbavancement, mens de eldre ansatte som fokuserer mer på vedlikehold og tapsforebygging føler at endringen har gjort at dette mer krevende (Ebner, Freund og Baltes, 2006; Birdi, Allen og Warr, 1997; Inceoglu, Segers og Bartram, 2012; Guerro og Sierre, 2001; Maurer, Weiss, og Barbeite, 2003).

Følelsen av at organisasjonens utfordringer også er individets egne utfordring kan tyde på at individet føler en psykologisk tilknytning til organisasjonen (Rousseau, 1989). Det foreligger ingen store forskjeller mellom gruppene på hvorvidt endringen har medført større følelse av at organisasjonens utfordringer er ens egne. 1a uttrykker at endringene ikke har hatt noen effekt på dette punktet, mens 1b skildrer et tydelig ønske om å møte utfordringene bransjen står overfor, og sier endringen har gjort at han i enda større grad føler dette er noe han vil jobbe for. Følgelig føler 1a ingen påvirkning av den strukturelle endringen, mens 1b føler en moderat positiv påvirkning. 2a og 2b er tydelige på at de alltid har ansett organisasjonens utfordringer som å angå seg selv, men at endringen ikke har påvirket dette.

6.4 Valens og intensitet

De to gruppene oppsummerer endringen ulikt med hensyn til hvilke holdninger og reaksjoner den har hatt. Informantene i gruppe 1 stiller seg svært positive til endringen, og kategoriserer disse positive følelsene som relativt sterke. Et tydelig likhetstrekk mellom disse to informantene er at begge legger vekt på at de har gjort en innsats for å bidra til at endringen skal bli vellykket. Ansattes aktive deltakelse i endringsprosesser kan gi positive effekter for både vedkommende og organisasjonen, da deltakelse ifølge Nielsen (2017) er negativt korrelert med motstand, samtidig som det foreligger en positiv sammenheng mellom deltakelse og måloppnåelse og organisasjonsforpliktelse. Informant 2a trekker ikke frem noen form for aktiv deltakelse, og som både intervju, template-skjema og valens-og intensitetsdiagram viser er det mye som tyder på at 2a i liten grad har deltatt i endringsprosessen. Informanten stiller seg verken positiv eller negativ til endringen, og beskriver den strukturelle endringen i august 2018 som "*én endring i en lang rekke endringer*". Dette kan, som nevnt, tyde på en grad av endringstretthet (Stensaker og Sverdrup, 2017), og kan følgelig føre til at informantene ikke ser verdien av å delta i prosessen. Hun plasserer seg midt i senter av diagrammet, og har verken svake eller sterke følelser, ei heller positive eller negative følelser mot endringen. 2b gir inntrykk at hun i større grad enn 2a har deltatt i endringsprosessen, men som det fremkommer av intervju og template-skjema føler 2b at endringene i stor grad har hatt negativ påvirkning på variablene som måles i denne studien. Dette står i en viss kontrast til informantens plassering i valens-og intensitetsdiagrammet. Informanten plasserer seg selv i kvadranten øverst til høyre, og beskriver sine følelser og holdninger som relativt positive, og litt sterke (det ble her foretatt et innspill fra intervjuer om at informantene forstod diagrammet riktig, noe hun gjorde). 2b

sin plassering i diagrammet er interessant, og diskuteres nærmere i lys av Scott og Jaffe (1988) sin endringskurve. De fire respondentenes respektive plasseringer er samlet i figur 14.

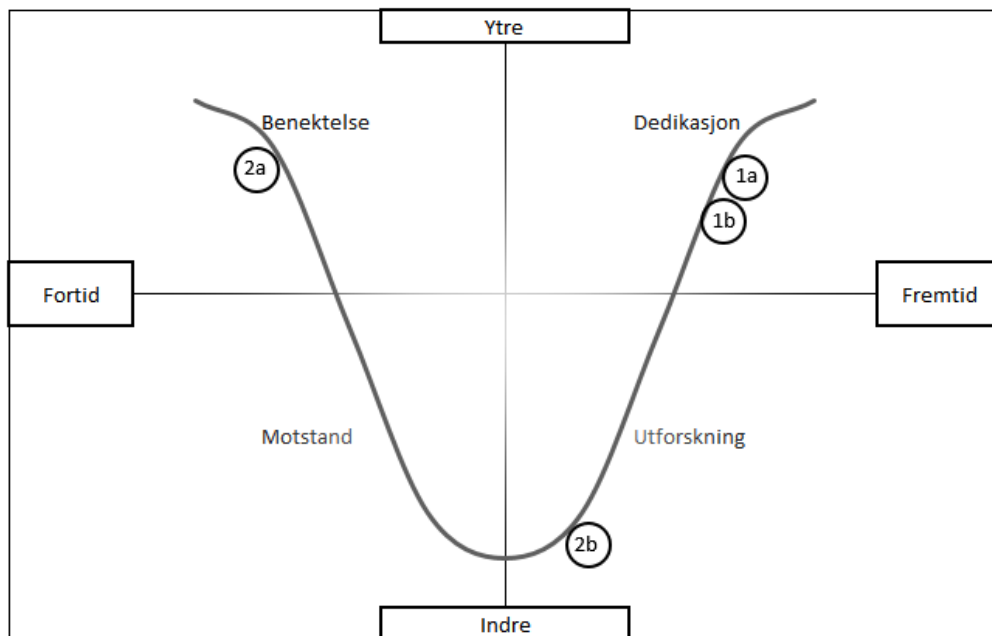


Figur 13: Valens og intensitet

6.5 Endringskurven

1a foreller at han gjennom deltagelse og positivitet har forsøkt å gjøre dette til en vellykket endring for organisasjonen. Videre viser analysen at endringen har påvirket alle de tre måleparametrene til 1a i en positiv retning. Dette tyder på at 1a befinner seg i den siste kvadranten av modellen, hvor individet viser dedikasjon mot å lykkes med endringen (Scott og Jaffe, 1988). 1b fokuserer tydelig på mulighetene knyttet til endringene, og føler selv han har gjort sitt til å bidra mot en vellykket prosess. Også 1b er påvirket positivt av endringen på alle tre parameterne i studien. 1b befinner seg således også i den siste kvadranten, hvor han er dedikert til endringen og aktivt forsøker å bidra til at den lykkes (Scott og Jaffe, 1988). 2a forteller at hun føler verken for eller mot endringen, og beskriver hverdagen etter endringen som uendret sammenlignet med før. Videre kommer det frem at endringen i svært liten grad har påvirket henne på noen av områdene som måles i denne studien. Dette kan tyde på at 2a fremdeles befinner seg i den første kvadranten av modellen, noe som innebærer at vedkommende ikke har tatt endringen inn over seg og befinner seg i en form for benektelse mot endringen (Scott og Jaffe, 1988). 2b gir inntrykk av å at endringen i stor grad har påvirket henne negativt, og gir lite inntrykk av å se muligheter og verdi av endringen. Samtlige tre hovedparameter som måles i denne studien er negative for 2b, men informanten

plasserer allikevel seg selv i den positive kvadranten i valens- og intensitetsskjemaet. Dette kan tyde på at informanten, til tross for at endringen til nå har vært negativ for henne, ser muligheter og løsninger ved endringen fremover. Dette plasserer henne tidlig i den tredje kvadranten, hvor individet begynner å utforske mulighetene ved endringen, og følgelig gir slipp på motstanden knyttet til endringen (Scott og Jaffe, 1988). Oppsummert plasseres informantene på følgende sted i endringskurve-modellen:



Figur 14: Endringskurven med informanter (basert på Scott og Jaffe, 1988)

De fire informantenes plasseringer i endringskurven kan, for denne spesifikke studien med disse spesifikke individene, tyde på at de unge ansatte flytter seg raskere gjennom endringskurven enn de eldre ansatte. Én mulig årsak til dette er at endringen har krevd større grad av flytende intelligens enn krystallisert intelligens (Inceoglu, Segers og Bartram, 2012), og at de yngre således har tilpasset seg raskere enn de eldre. En annen årsak kan være at de eldre føler en større grad av endringstretthet (Stensaker og Sverdrup, 2017), og således bruker lenger tid på å godta endringen. Videre kan en mulig årsak være at de eldre i mindre grad fokuserer på vekstmulighetene, og i større grad på vedlikehold og tapsforebygging (Ebner, Freund og Baltes, 2006) sammenlignet med de yngre, noe som har medført en større resignasjon mot endringen sammenlignet med de yngre ansatte. Et viktig moment å få frem er at modellen har sine svakheter, som kan oppsummeres med at den er svært generell og ikke tar høyde for store individuelle forskjeller (Stensaker og Sverdrup, 2017). Videre er modellen bygget på en antakelse om at alle individer i utgangspunktet reagere negativt på

endring (Stensaker og Sverdrup, 2017), noe som ikke nødvendigvis gjenspeiler en sannhet. Således foreligger det en mulighet for at forskjellene i endringskurve-analysen skyldes svakheter i modellen, og ikke momentene diskutert over.

Funnen i denne analysen er interessante, men likefult funn som ikke kan generaliseres. Grunner til det diskuteres nærmere i del 8.

7. Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke om det foreligger forskjeller i hvordan yngre ansatte reagerer på radikale endringer i Amesto Accounthouse, Bergen sammenlignet med eldre ansatte. Studien baserer seg på kvalitative forskningsintervju med fire respondenter i økonomihuset. Dataene som er samlet inn gjennom disse intervjuene er analysert i lys av et template-skjema. Respondentene utgjør grupper hvor gruppe 1 består av informanter i kategorien ung og er følgelig under 30 år, og gruppe 2 består av informanter i kategorien eldre og er følgelig fylt 45 år. Analysen indikerer betydelige likheter innad i de to gruppene, samtidig som det foreligger tydelig forskjeller mellom gruppene. Videre tyder analysen på at den strukturelle endringen som analyseres i denne studien har hatt positiv påvirkning, i sterk eller moderat grad, på samtlige tre hovedparameter for begge respondentene i gruppen med ansatte under 30 år. Videre indikerer analysen at de ansatte i gruppen bestående av informanter over 45 år har kjent moderat negativ eller ingen virkning av den strukturelle endringen. I lys av tidligere forskning og modeller har disse funnene blitt diskutert. Funnene i denne analysen kan tyde på at ansattes alder spilte en rolle i dannelsen av holdninger og reaksjoner til endring i Amesto Accounthouse avdeling Bergen. Mer spesifikt indikerer analysen at de yngre ansatte i større grad deltar aktivt i endringsprosessen, i større grad ser mulighetene som endring potensielt medfører, samt at de i større grad motiveres av endringen som gjennomføres sammenlignet med de eldre ansatte. Funnene i denne analysen er ikke egnet for generalisering av grunner som diskuteres i del 8. Likevel kan funnene være av interesse for organisasjoner i regnskapsbransjen, samt andre bransjer som gjennomgår endring.

8. Begrensninger

Ifølge Piderit (2000) kan man få ny og spennende innsikt i individers holdningsmønster relatert til endring ved å se på individenes holdninger og reaksjoner over tid, istedenfor å kun registrere et statisk svar. Denne studien er på dette området begrenset da all data er samlet inn på ett tidspunkt i etterkant av endringen. Dette kan styrke svarene og refleksjonene til informantene da de har fått tid til å tenke gjennom endringene, samt at de har fordelen av etterpåkløskap og innsikt. Likevel kan informasjonen fra informantene svekkes over tid, da det kan bli vanskeligere å hente frem følelsene og reaksjonene de opplevde som resultat av endringsprosessen. For å løse dette ville det vært behov for langt mer tid og ressurser enn det som var tilgjengelig for denne studien.

Studiens omfang er videre begrenset med sine fire intervjuobjekter. Dette skyldes en relativt liten populasjon. Ved å inkludere flere informanter fra hver av gruppene ville det potensielt svekke informantenes følelse av anonymitet, og følgelig kunne dette svekket graden av ærlighet, spesielt med tanke på å ytre negative meninger om endringsprosessen. Populasjonens begrensede størrelse har også gitt en ytterligere svekkelse ved at de to gruppene som undersøkes ikke er kjønnsbalansert. Dette skyldes at populasjonen som gruppe 1 består av kun inneholder én kvinne, samt at populasjonen gruppe 2 består av kun inneholder én mann. Således ville ikke en fordeling med én mann og én kvinne i hver gruppe være forenelig med informantenes anonymitet som tilstrebes i denne studien. Gruppens kjønnsfordeling kan derfor være en begrensning i studien, da funnene kan skyldes kjønnsmessige forskjeller istedenfor alder. Forskning tyder imidlertid på at dette ikke er tilfelle, da bidrag fra blant annet Eagly og Carli (1981) rapporterer i sin meta-analyse av 148 studier at kvinner var signifikant mer åpne for endring enn menn (Visser & Krosnick, 1998). Funnen i denne studien er i direkte motsetning til dette, noe som øker sannsynligheten for at alder er den drivende faktoren.

Studiens fremgangsmåte med semistrukturerte intervjuer reduserer studiens reliabilitet, da det kan gjøre det vanskelig å få de samme svarene fra respondentene, og følgelig etterprøve resultatene. Videre kan respondentenes svar og innsikter ha blitt misforstått av undertegnede under intervjuene. For å ta høyde for dette ble transkriberte intervjuer samt informantens ferdigkodete template-skjema tilsendt hver respektiv informant for gjennomgang før analysen ble gjennomført.

Gjennom den metodiske tilnærmingen har denne studien valgt et analysenivå som ikke etterstreber generalisering, noe som heller ikke er målet med kvalitativ metodetilnærming.

9. Videre forskning

For å få en bedre forståelse av ansattes reaksjoner på og holdninger til endring i den norske regnskapsbransjen, og hvilken rolle alder spiller i denne sammenheng, bør fremtidige studier på temaet bestå av flere informanter. Fremtidige studier kan også inkludere respondenter fra flere ulike økonomihus, samt inkludere respondenter fra begge kjønn i begge gruppene, dette for å øke funnernes validitet. Feltobservasjon vil også være en hensiktsmessig metodisk tilnærming for fremtidige studier. På den måten vil studien i større grad kunne kartlegge og forstå hvorvidt informantenes beskrivelser samsvarer med realiteten, og følgelig styrke funnernes reliabilitet.

Et interessant tilleggsmoment til videre forskning vil være å benytte spørreskjema til de ansatte. I denne studien var populasjonen i de to gruppene så liten at undertegnede ikke så det som hensiktsmessig å gjennomføre en spørreundersøkelse, men fremtidige studier med større populasjon og følgelig større utvalg vil kunne dra nyttige innsikter ved å gjennomføre en slik type datainnsamling. Denne typen datagrunnlag vil styrke funnernes generaliserbarhet sammenlignet med funnene i denne studien. En slik type studie kan også gjennomføres over tid, slik Piderit (2000) foreslår, og følgelig gi spennende innsikter i endringsprosessens påvirkning på respondentenes tilbakemeldinger.

Med utgangspunkt i en bredere studie av individs reaksjoner og holdninger til endring i regnskapsbransjen kunne det vært spennende å undersøke om funnene i Norge kan være gjeldende i andre land.

Mer praktisk rettet ville det også vært svært spennende å undersøke om funnene i en utvidet studie korrelerer med organisasjonens økonomiske resultater.

Videre forskning kan også inkludere ledelsesvariabler i sin studie. En mulig retning i en slik studie kan være å se på ulike organisasjoner i samme bransje som gjennomgår tilnærmet samme endringer, og følgelig kartlegge ansattes reaksjoner på endring samt ledelsesstilen benyttet av organisasjonens ledelse. En slik studie kan være vanskelig å gjennomføre da det for det første kan vise seg vanskelig å finne to eller flere sammenlignbare organisasjoner som gjennomfører endring på tilnærmet samme tidspunkt. Videre kan det vise seg problematisk å måle ledelsesstil på en effektiv måte, da ledere kan beskrive seg selv mer

fordelaktig enn det som er realiteten (Hackman og Wageman, 2007). Feltobservasjon vil derfor være en mulig tilnærming til en slik studie.

10. Bibliografi

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, ss. 27-58.
- Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E., Reizenstein, R. C., & Rentz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ss. 145-164.
- Andersen, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs. A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), ss. 604-634.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, ss. 637-647.
- Appelbaum, S., St-Pierre, N., & Glavas, W. (u.d.). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), ss. 289-301.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), ss. 681-703.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Veldec, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, ss. 143-158.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change*. Essex: Pearson Education Limited.
- 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), ss. 182-206.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *The Journal of Applied Psychology*, 82, ss. 845-857.

- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach. *Group Organization Management, 30*, s. 153–180.
- Bishop, J., W. Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach. *Group Organization Management, 30*, ss. 153-180.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001b). Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology, 16*(7), ss. 534-548.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001a). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(8), ss. 372-382.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., & Wadsworth, S. M. (2010). Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly, 91*(2), ss. 511-533.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly, 42*(1), ss. 1-34.
- Choi, M. (2011.). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management, 50*(4), ss. 479 – 500.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review, 78*(2), ss. 66-76.
- Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being. A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress, 13*(2), ss. 87-114.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. I D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey, *Handbook of social psychology (4th ed.)* (ss. 269-322). New York: McGraw-Hill.

-
- Farr, J. L., & Ringseis, E. L. (2002). The older worker in organizational context: Beyond the individual. I C. L. Cooper, & I. T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (ss. 31–75). New York: Wiley.
- Farr, J. L., & Ringseis, E. L. (2002). The older worker in organizational context: Beyond the individual. I C. L. Cooper, & I. T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 17, ss. 31–75). New York: Wiley.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), ss. 395-421.
- Guerrero, S., & Sire, B. (2001). Motivation to train from the workers' perspective: example of French companies. *International Journal of Human Resource Management*, 12, ss. 988-1004.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. *American Psychologist*, 62(1), ss. 43-47.
- Hackman, J. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, ss. 159-170.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person ad midlife and beyond. *Journal of Vocational*, 47, ss. 269-289.
- Ichniowski, C. (1986). The effects of grievance activity on productivity. *Industrial and Labor Relations Review*, 40, ss. 75-89.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, ss. 300–329.
- Jacobsen, D. (2012). *Organisasjonsendringer og Organisasjonsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, ss. 440–458.

- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, ss. 440-458.
- King, N. (2012). Doing template analysis. I G. a. C.Cassell, *Qualitative Organizational Research*. London: Sage.
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), ss. 32-46.
- Kleinginna, P., & Kleinginna, A. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5, ss. 263-291.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 3, ss. 489-511.
- Kotter, J. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), ss. 59-67.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vimostad og Bjørke AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 1, ss. 8-32.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, ss. 707-724.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnstsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, ss. 20-52.

-
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), ss. 59-80.
- Moran, J., & Brightman, B. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), ss. 66-74.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending. Principles for managing reorientation. *The academy of management executive*, 3(3), ss. 194-2014.
- NRK. (2019, April 03). *NRK hjelp*. Hentet fra <https://hjelp.nrk.no/faq/nrks-lisensavdeling-avvikles-som-folge-av-ny-finansieringsordning/>
- NSD. (2018, 04 11). *Norsk Senter for Forskningsdata*. Hentet fra Må jeg melde prosjektet mitt?: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html
- Nystedt, L., Sjöberg, A., & Hägglund, G. (1999). Discriminant validation of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction among Swedish army officers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 40, ss. 49–55.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation . *Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective*, 7(1), ss. 63-92.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), ss. 32–52.
- Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. I D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey, *Handbook of social psychology* (4th ed.) (ss. 323-390). New York: McGraw-Hill.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25, ss. 783-794.
- Probst, T. M. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring: A solomon four-group study. *Group Organization Management*, 28, ss. 416–439.

- Rainey, H. G. (1993). Work Motivation. I R. T. Golembiewski, *Handbook of organizational behavior* (ss. 19–39). New York: Marcal-Dekker, Inc.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium. An empirical test. *The Academy of Management Journal*, 37(5), ss. 1141-1166.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, ss. 121–139.
- Rowe, L. &. (1973). *Organisational & Managerial Innovation*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Ryan, J. C. (2011). Development of a measure of work motivation for a meta-theory of motivation. *Psychological Reports*, 108(3), ss. 743-755.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1988). Survive and Thrive in Times of Change. *Training and Development Journal*, 4, ss. 25-27.
- SSB. (2019, mars 28). *Statistisk Sentralbyrå*. Hentet mai 1., 2019 fra Studenter i høyere utdanning: <https://www.ssb.no/utuvh>
- Stensaker, I. G., & Sverdrup, T. E. (2017). Endring og omstilling. I S. Einarsen, Ø. L. Martinsen, & A. Skogstad, *Orgnisasjon og Ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Folag AS.
- Visser, P. S., & Krosnick, J. A. (1998). Development of Attitude Strength Over the Life Cycle: Surge and Decline. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), ss. 1389-1410.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge personality traits and motives. *International review of industrial and organizational psychology*, 16, ss. 1–36.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, ss. 543-548.

Widerberg, K. (2014). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wood, W. (2000). Attitude change: persuasion and social influence. *Annual Review of Psychology*, ss. 539-570.

11. Vedlegg

Semistrukturert intervju med regionsdirektør i Amesto Accounthouse, avdeling Bergen:

1. Amesto Accounthouse del av et større konsern, kan du fortelle litt om hvordan dette konsernet er strukturert, og hvordan selve Amesto Accounthouse er lagt opp i forhold til de forskjellige avdelingene?
2. Kan du fortelle litt om hvor mange ansatte dere er, hvilke aldersgrupper som er representert, og hvilke faglige kompetanser og bakgrunn som kjennetegner de ansatte?
3. Kan du fortelle litt om bransjen dere opererer i, og eventuelle faktorer og egenskaper i denne bransjen som gjør at endring er nødvendig?
4. Dere gjennomførte en større, strukturell endring i August 2018, kan du fortelle hva som var grunnen til at en endring var nødvendig?
5. Kan du beskrive endringen dere gjennomførte?
6. Hvordan arbeidet de ansatte før endringen trådte i kraft, og hvordan påvirket endringen måten de jobbet på etter?

Intervjuguide

Del 1: Sette rammer

1. Informasjon om
 - Tema, bakgrunn og formål
 - Redegjør for intervjuobjekt hva intervjuet skal brukes til
 - Redegjør for taushetsplikt
 - Spør respondenten om noe er uklart
 - Informer om opptak og sørg for samtykket til opptak
 - i. Start opptak
 - Be informanten redegjøre for stilling, alder og antall år i stillingen

Del 2: Endringen

2. Kan du beskrive endringsprosessen som denne avdelingen var gjennom i august 2018?
3. Oppfølgingsspørsmål om nødvendig

Del 3: Holdninger og reaksjoner

Jobbtilfredshet

4. Kan du beskrive en typisk arbeidsdag før og etter endringen?
5. Kan du si noe om denne endringen har påvirket hvor tilfreds du er med jobben din?
6. Kan du beskrive forholdet mellom deg og kollegaene dine?
 - Var dette forholdet/samhandlingen annerledes før endringen i august?
7. Kan du beskrive forholdet mellom deg og din leder
 - Var dette forholdet/samhandlingen annerledes før endringen i august?

Motivasjon

8. Hvis du tenker tilbake til våren 2018, før endringen, kan du beskrive følelsen du hadde ved å gå på jobb?
 - Har dette endret seg etter august 2018?
9. Kan du snakke litt om endringens påvirkning på organisasjonens samlede effektivitet og ytelse
10. Hva vil du si motiverer deg mest med denne jobben og arbeidsplassen?
 - Har dette endret seg etter august 2018 nå endringsprosessen trede i kraft?

Tilhørighet

11. Kan du beskrive hvilket forhold du har til Amesto.
 - Har dette forholdet forandret seg etter endringen i august?
12. Kan du fortelle litt om hvordan du snakker om Amesto til mennesker utenfor organisasjonen?
 - Har dette endret seg etter endringen i august?
13. Kan du snakke litt om hvilke følelser du har når det kommer til utfordringer som organisasjonen står overfor.
 - Føler du at organisasjonens problemer og utfordring også er dine utfordringer
 - Følte du det samme før endringen?

Del 4: Valence og Intensity Chart

Del 5: Avslutning og tilbakeblikk

14. Oppsummerende funn
15. Redegjør for om jeg har oppfattet informanten riktig
16. Avsluttende kommentarer fra informant

Del 4: Valence og Intensity Chart

Informanten bes om å plassere sin 'alt i alt'-holdning til endringsprosessen i følgende diagram:

