

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, høsten 2005

Utredning i fordypningsområdet Ledelse av menneskelige ressurser
Veileder: Førsteamanuensis Rune Lines

Endringens verdier vs. den endringsberørtes verdier:
EMOSJONELLE REAKSJONER PÅ ENDRING

av

Berit Sund

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Gjennom å foreta intervjuer med berørte av to ulike endringer innen Den norske kirke ble sammenhengen mellom endringsberørtes verdier og deres emosjonelle reaksjoner på endringer undersøkt. Samsvar mellom verdiene fremmet i endringen og de berørtes verdier lot til å være forbundet med positive emosjonelle reaksjoner, mens konflikt mellom de to verdigruppene syntes å føre til negative emosjonelle reaksjoner. Videre lot emosjonelle reaksjoner og adferdsmessige reaksjoner på endring til å være forbundet. Motstand mot endringene ble påvist hos berørte som opplevde negative emosjoner, og støttende adferd ble funnet hos berørte som reagerte på endringene med positive emosjoner. Dog bør det nevnes at relativt til negative emosjoner og motstand ble det funnet få eksempler på positive emosjoner og støttende adferd.

Forord

En motiverende faktor for valg av tema for denne utredningen var oppgaven jeg skrev som en del av siviløkonomutdanningen ved NHH våren 2004. Mitt tema den gang var verdier og hvordan de virker inn på adferdsmessige reaksjoner under endring. Jeg syntes verdier i forhold til endring var så interessant at jeg ønsket å arbeide videre med det.

Jeg vil rette en takk til prost Reidar Knapstad i Indre Helgeland prosti og Grethe Endresen i Bodø kirkelige fellesråd for hjelp med tilretteleggingen av intervjuene som danner grunnlag for den empiriske undersøkelsen i denne oppgaven. Jeg vil også takke alle menneskene i Nord-Rana prestegjeld, Rønvika menighetskontor, Bodø domkirkekontor og Bodin menighetskontor som tok seg tid til å dele sine endringserfaringer med meg. Og sist, men ikke minst, vil jeg takke førsteamanuensis Rune Lines, som nok en gang har veiledet og inspirert meg i arbeidet med å forstå mer av den uten tvil viktige menneskelige komponenten av organisasjonsendringer.

Mo i Rana, 20.12.05

Berit Sund

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse.....	4
1.0 Innledning	6
1.1 Problemstilling	7
1.2 Oppgaven	9
2.0 Organisasjonen.....	9
3.0 Endringene	11
3.1 Tjenesteordning for prester	11
3.2 Bodø kirkelige fellestråd.....	13
4.0 Teori om emosjoner	14
4.1 Definisjon.....	14
4.2 Forholdet mellom emosjoner, sinnstemninger og affekt.....	15
4.3 Emosjoner og rasjonalitet	17
4.4 Emosjoner og organisasjonen	18
4.5 Emosjoner og endring	20
4.6 Emosjonell intelligens.....	21
4.7 Emosjonsprosessen	24
4.7.1 Det kognitive perspektivet	24
4.7.2 Innvendinger mot Lazarus' teori.....	28
4.7.3 Det sosiale perspektivet	29
4.8 Emosjonelle reaksjoner	30
4.8.1 Målinkongruente emosjoner	31
4.8.2 Målkongruente emosjoner	35
4.8.3 Emosjonell ambivalens	37
4.9 Adferdsmessige reaksjoner på emosjoner.....	39
4.9.1 Støttende adferd	43
4.9.2 Motstand	46
4.9.3 Emosjonell ambivalens og adferdsreaksjoner.....	47
5.0 Teori om verdier	48
5.1 Arbeidsverdier.....	51
5.2 Verdier som motiver	54
6.0 Metode	55
7.0 Resultater	57
7.1 Endring i tjenesteordning	57
7.1.1 Verdier	57
7.1.2 Emosjoner	61
7.1.3 Adferdsmessige reaksjoner	64
7.2 Endringen i Bodø kirkelige fellestråd	67
7.2.1 Verdier	67
7.2.2 Emosjoner	70
7.2.3 Adferdsmessige reaksjoner	74
8.0 Diskusjon	76
8.1 Endringen i tjenesteordning	77

8.1.1	De berørtes verdier.....	77
8.1.2	De berørtes verdier vs. endringens verdier	78
8.1.3	Emosjonelle reaksjoner.....	81
8.1.4	Adferdsmessige reaksjoner	84
8.2	Endringen i Bodø kirkelige fellestråd	85
8.2.1	De berørtes verdier.....	85
8.2.2	De berørtes verdier vs. endringens verdier	86
8.2.3	Emosjonelle reaksjoner.....	88
8.2.4	Adferdsmessige reaksjoner	88
9.0	Tolkning av resultatene.....	89
10.0	Konklusjon.....	96
11.0	Litteraturliste.....	97

1.0 Innledning

De aller fleste mennesker opplever mange ulike følelser i løpet av en vanlig dag. Bilkø på vei til jobben kan skape frustrasjon og irritasjon, kollegaen som tar den siste kaffeskvetten i trakteren uten å sette over ny kaffe gjør en sint, man blir glad for en uventet telefon fra en venn man ikke har hørt fra på lenge, en god og avslappende middag sammen med familien skaper lykke. Dette er en vanlig dag – og vanlige følelser - for mange mennesker. Men definisjonen av ”en vanlig dag” kan diskuteres. For stadig flere mennesker er ”en vanlig dag” karakterisert av uforutsigbarhet og usikkerhet som følge av endringer på arbeidsplassen, heller enn av predikerbarhet. Organisasjoner såvel som individuelle ansatte er i økende grad utsatt for endringer, både endringer de ønsker og endringer som de blir påtvunget. Endringene kan ha ulik karakter og omfatte ulike aspekt ved arbeidet og organisasjonen, men de fører ufravikelig med seg grobunn for opplevelse av både behagelige og ubehagelige følelser. Sterke følelser skaper gode overskrifter for avisene, noe følgende sitater illustrerer.

På forsommeren i 2005 var avisoverskriftene i en periode preget av mulige oppsigelser i Dagbladet, som resultat av nedskjæringer. Denne endringen berørte de ansatte i Dagbladet i aller høyeste grad på et emosjonelt plan, noe en artikkel i Aftenposten satte ord på. Overskriften lød ”Dagbladansatte forbløffet og triste”. ”Jeg har ikke ord for å beskrive stemningen. Mange er veldig triste”, fortsatte lederen for redaksjonsklubben (Aftenposten, 14.mai 2005). Sterke følelser opplevde også direktøren ved Janusfabrikken AS da hun i 2004 måtte varsle oppsigelser av 20 personer om ikke salget tok seg opp: ”Dette er skikkelig synd. Jeg klarer ikke å holde tårene tilbake. På fabrikken er vi som en stor familie” (Bergens Tidende, 12. november 2004). I 2003 uttalte en av de tillitsvalgte i Bergen kommunes park- idrett og kulturseksjon følgende som repons på et budsjettforslag som indikerte at 50 arbeidsplasser ville forsvinne: ”Jeg er godt bekymret. Det er trist å lese i avisene om arbeidsplassene våre som forsvinner(...)Budsjettet skaper angst og frustrasjon” (Bergens Tidende, 10. desember 2003). Hansa Borg Bryggerier måtte i 2004 varsle sine ansatte om behov for en nedskjæring på 100 personer, noe som ble møtt med så sterke emosjonelle reaksjoner at ansatte faktisk fikk behov for legehjelp:

”Det er mye fortvilelse. Det er veldig mange som har tatt det enormt tungt. Vi har sendt folk til lege”, sa klubblederen (Bergens Tidende, 24. januar 2004).

De fleste organisasjoner i dag har altså blitt godt kjent med endringer og alt disse bærer med seg, på godt og vondt. Men hva som er godt og vondt kan diskuteres. Dette vil nemlig avhenge av øynene som ser, altså av de som berøres av endringen. Ulike mennesker har ulike verdier. For eksempel synes noen mennesker at rettferdighet og ærlighet er viktig både i forbindelse med endringer såvel som i livet forøvrig, mens andre mennesker synes dette er lite viktig og legger mer vekt på materielle goder og status. De verdiene man har vil ha betydning for hvordan man ser på ulike hendelser i livet – for eksempel på organisasjonsendringer – og dermed også for hvordan man reagerer på dem. To personer kan altså ha helt ulike syn på samme endring, fordi deres ulike verdier får dem til å legge vekt på ulike aspekt ved endringen.

På samme måte som ulike mennesker har ulike verdier, har også ulike endringer ulike verdier. For eksempel kan man som det ene ytterpunktet tenke seg en endring som legger vekt på økonomisk innsparing og effektivisering, og som ikke setter fokus på rettferdighet og ansattes medbestemmelse. Det andre ytterpunktet kan sies å være en endring som trekker de ansatte med i prosessen og som vektlegger bedring og styrking av tjenester og funksjoner. Hva som oppfattes som bra og dårlig ved disse endringene, vil avhenge av hva de endringsberørte vektlegger – altså av deres verdier. Og hvordan de reagerer på endringene, emosjonelt og adferdsmessig, vil avhenge av denne vurderingen. Det er dette som er fokus for denne utredningen.

1.1 Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg se nærmere på organisasjonsendringer og emosjonelle reaksjoner på disse. Jeg har valgt å avgrense oppgaven ved å ta en nærmere titt på hvordan de endringsberørtes verdier i forhold til de verdier som fremmes i endringen påvirker de emosjonelle reaksjoner som de endringsberørte opplever. Hypotesen er at samsvar mellom de endringsberørtes verdier og de verdier som fremmes i endringen vil

føre til positive emosjonelle reaksjoner, mens konflikt mellom de to verdigruppene fører til negative emosjonelle reaksjoner. Jeg vil også diskutere hvilke verdier som aktiveres og anvendes under endring, altså hvilke av en endringsberørts verdier som vekkes til live og har relevans i endringssammenheng. Til slutt vil jeg komme inn på hvordan de emosjonelle reaksjonene som de endringsberørte utviser vil virke inn på deres adferdsmessige reaksjoner på endringen, som for eksempel motstand og ekstrarolle-adferd.

Problemstillingen kan formuleres som følger:

Hvordan vil de verdier som aktiveres i og anvendes av de endringsberørte under endring, gjennom henholdsvis samsvar og konflikt med endringens verdier, påvirke de endringsberørtes emosjonelle reaksjoner på endringen?

For å belyse problemstillingen har jeg valgt å studere to endringer som har funnet sted innen Den norske kirke. Det er flere årsaker til mitt valg av organisasjon. For det første er endringer i kirken et forholdsvis nytt fenomen sammenlignet med i andre organisasjoner, til tross for at kirken er en svært gammel organisasjon. Faktisk kan man si at strukturendringer i kirken kom først med den nye kirkeloven i 1996. For det andre sto det for meg som interessant ut fra problemstillingen å studere en organisasjon som i aller høyeste grad må kunne sies å ha et sterkt verdifundament. Jeg grunnet på om ansatte i kirken kom til å ha større bevissthet rundt sine verdier enn ansatte i andre organisasjoner, og på om de ut fra sin yrkeshverdag kom til å ha større kunnskaper om sine emosjonelle reaksjonsmønstre. Personlig har jeg ikke et aktivt forhold til kirken, og før jeg begynte arbeidet med oppgaven visste jeg så lite om denne organisasjonen at jeg tenkte at for eksempel prester sikkert var mer i kontakt med sine følelser og flinkere til å håndtere dem enn andre mennesker; man kaller jo faktisk prester for *sjelesørgere*, og mange har kontakt med denne yrkesgruppen først og fremst når man opplever ”store” emosjoner i sine liv, som kjærlighet og sorg. For det tredje ønsket jeg å studere en organisasjon som ikke er basert på profitt og lønnsomhet, men som likevel må gjennomføre endringer basert på dette. For det fjerde står kirken som organisasjon ovenfor viktige veivalg i fremtiden –

veivalg som i aller høyeste grad er knyttet til verdier. Noe som ble mye diskutert i samtalene med endringsberørte og –ledere var det man kan kalle en overgang fra idealistiske verdier til økonomiske verdier innen kirken. Med innføringen av den nye kirkeloven i 1996 kom også en innføring av fokus på økonomi, og mange av de jeg snakket med mente dette kommer på bekostning av de idealistiske verdiene som er mye av det som utgjør kirken og skiller den fra andre organisasjoner. Som en av de endringsberørte sa det: ”Kirken har eksistert i nesten 2000 år. Men på verdensbasis har det gått tilbake med kirken i det siste. Og det som tar over er ikke islam eller en annen religion, men de økonomiske verdier. Kirken handler om tro på de idealistiske verdiene, og engasjement for disse verdiene. Blir dette borte, har man ingen kirke igjen”. Alt i alt stod kirken for meg som en spennende kontekst for utforskning av problemstillingen.

1.2 Oppgaven

Strukturen i oppgaven er grovt sett todelt. Først vil jeg presentere relevant teori, og deretter går jeg løs på den empiriske delen. Her vil jeg først legge frem resultatene fra den empiriske undersøkelsen for hver enkelt endring,. Deretter diskuterer jeg disse resultatene i forhold til teori, og holder fremdeles hver endring adskilt. Når det er gjort, vil jeg trekke frem interessante funn på tvers av endringene. Oppgaven rundes av med en konklusjon.

2.0 Organisasjonen

Den norske kirke er en videreføring av den kirken som ble etablert i Norge ved slutten av det første årtusen. Fra grunnleggelsen har kirken i Norge vært en del av europeisk kirketradisjon, og det har satt spor i gudstjenester, kirkeskikker og kirkeordning – spor som fremdeles er tydelige, den dag i dag. Kirken har satt sitt preg på norsk kultur, historie og samfunnsliv, og har selv også blitt preget av disse faktorene (KM 11/04). Nesten nitti prosent, altså størstedelen av Norges befolkning, hører inn under Den norske kirke. Derfor beskrives kirken gjerne som en folkekirke, eller som en statskirke. Det faktum at Den norske kirke er en statskirke gir seg utslag i at regjeringen har det overordnede

ansvar for den sentrale forvaltningen av av virksomheten. Kirkens økonomi blir i hovedsak finansiert over offentlige budsjetter. Prestetjenesten blir bevilget midler over statsbudsjettet, mens virksomheten i menigheter og lokale kirkelige organer som menighetsråd og fellesråd finansieres over kommunale budsjett.

Den grunnleggende enheten i Den norske kirke er soknet. Hvert sokn hører til et prestegjeld. Hvert prestegjeld hører til et prosti. Hvert prosti hører til ett av elleve bispedømmer. I hvert sogn finner man et *menighetsråd*. I kommuner med flere sokn skal det i tillegg være et *fellesråd*. Dagens organisasjonsstruktur er resultatet av en historisk utvikling der det ved siden av den tradisjonelle, geistlige embetsstrukturen har vokst frem en rådsstruktur som i all hovedsak består av lekfolk og er basert på demokratiske valg. På den geistlige siden finner man biskoper, proster og prester, mens rådsstrukturen består av blant annet nevnte fellesråd og menighetsråd. De to linjene i organisasjonsstrukturen er på ulike områder flettet sammen. For eksempel skjer arbeidet i rådene i nært samvirke mellom geistlige embetsmenn og valgte representanter. Biskoper og prester er statlige embets- og tjenestemenn, men de fleste ansatte i kirkelige stillinger har soknet som arbeidsgiver.

Et *menighetsråd* utgjøres av fire til seks valgte medlemmer, i tillegg til sognepresten. Menighetsrådets er soknets basisorgan, og dets oppgave er å ta seg av alt som kan gjøres for å vekke og for å nære det kristelige liv i soknet. I tillegg treffer det avgjørelser og opptre på vegne av sognet i de tilfeller der dette ansvaret ikke er lagt til fellesrådet eller andre organ. *Fellesrådet* består av to menighetsrådsmedlemmer fra hvert menighetsråd i kommunen, en representant valgt av kommunen, og en prost eller annen prest oppnevnt av biskopen. Representantene sitter i fire år. Fellesrådet har dessuten en daglig leder av virksomheten. Dette rådet har det overordnede ansvar for den lokale kirkeforvaltningen. Oppgavene inkluderer å ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen, fremme samarbeid mellom menighetsrådene, og ivareta soknenes interesser i forhold til kommunen. Hoveddelen av fellesrådets driftsmidler stammer fra kommunen. Utgiftsdekningen skal gi grunnlag for at det i soknene kan ytes nødvendige kirkelige

tjenester, at arbeidsforholdene for de kirkelig tilsatte er tilfredsstillende, og at menighetsråd og fellesråd har tilstrekkelig hjelp. Fellesrådet har arbeidsgiveransvar for alle tilsatte som lønnes over dets budsjett.

I en tid med store endringer i samfunnet er det ikke til å unngå at også kirkens organisasjon må vurderes fortløpende. I 2003 ble det oppnevnt et utvalg som skal utrede forholdet mellom stat og kirke. På grunnlag av denne utredningen, som skal fremlegges innen utgangen av 2005, skal det tas en beslutning om hvorvidt statskirkeordningen skal videreføres, reformeres eller avvikles. Kirken står altså muligens ovenfor meget omfattende organisatoriske endringer i den nærmeste fremtid.

3.0 Endringene

I det følgende vil endringenes bakgrunn og innhold presenteres.

3.1 Tjenesteordning for prester

I 2005 fant det sted en endring i presters tjenesteordning i Nord-Rana prestegjeld i Indre Helgeland prosti, Sør-Hålogaland bispedømme. Med 10582 medlemmer er dette et forholdsvis stort prestegjeld. Det omfatter fire sogn av svært ulik størrelse; det minste sognet har 823 medlemmer mens det største har 7634. Det er altså markante forskjeller i struktur mellom sognene, og også forskjeller i befolkning. I den gamle ordningen hadde Nord-Rana prestegjeld tre prester fordelt på disse fire sognene. Med den nye tjenesteordningen opphører prestegjeldet, og alle prester blir nå ansatt i prostiet. Denne overgangen fra prestegjeld til prosti skjer blant annet på bakgrunn av det faktum at store endringer har funnet sted i bosetningsmønsteret i Norge – folk bor rett og slett ikke på samme steder nå som for 100 år siden. Endringen i bosetningsmønster har ført med seg et potensiale for en mer effektiv og gavnelig organisering av prestedtjenesten, ettersom det er stor forskjell på å være byprest og landprest. Med den nye ordningen blir alle prestene blir gjort til sogneprester fordi forutsetningen for den nye ordningen er at hvert sogn skal

ha sin faste prest; alle skal vite hvem som er presten sin. Den nye ordningen innebærer samtidig at prestene får hele prostiet som tjenestested. Samtidig med endringen i tjenesteordning har endringer blitt gjennomført i prostenes tjenesteordning. Man ønsket å øke prostens lederrolle, med det resultat at prosten fått styringsrett. I praksis betyr dette at en prest kan bli bedt av prosten om å dra til en helt annen ende av prostiet for å fylle behov der, for eksempel begravelser og bryllup. Dette kan påvirke arbeidet i lokalmenigheten ved at dette da må nedprioriteres.

Det er flere utfordringer knyttet til endringen i tjenesteordning. For det første har Staten ikke bevilget økte midler til denne endringen, og dette er en utfordring ettersom forfremmelsen av menighetsprester til sogneprester tilsier endringer også i lønn. I dette bispedømmet har man løst dette ved å ta penger fra bispedømmets midler. For det andre reiser endringen prinsipielle spørsmål rundt presteskapets rolle. Ønsker man ”kelnerprester”; prester som reiser rundt og utfører tjenester ut fra en meny av begravelser, bryllup og konfirmasjoner? Eller ønsker man prester som har en virkelig tilknytning til menigheten, som folk kjenner og har et forhold til?

Endringen i tjenesteordning ble vedtatt av Kirke- og kulturdepartementet, og ansvaret for gjennomføringen ble overført til bispedømmerådene i Norge. Disse har valgt å løse denne oppgaven på ulike måter. I Sør-Hålogaland bispedømmeråd har man valgt å starte lokale prosesser, og dermed gjennomføre endringen prosti for prosti. Dette begrunnes med at hvert prosti er forskjellig, noe som taler for fleksibilitet og rom for lokale tolkninger. Prosten har fått ansvaret for å lede endringen i de enkelte prosti. Man har lagt vekt på å være i dialog med presteskapet lokalt, og på å trekke det lokale tillitsmannsapparatet med.

Endringsprosessen skal være ferdigstilt 1. januar 2006, men pr. september 2005 mente bispedømmerådet at ikke alle prosti kom til å være i mål til denne datoen. Indre Helgeland prosti var det første i landet til å gjennomføre endringen.

3.2 Bodø kirkelige fellesråd

Utgangspunktet for endringen som ble foretatt i Bodø kirkelige fellesråd var at man ønsket å se på om en bedre organisering kunne gi bedre tjenester for brukerne. Den nåværende situasjonen innebar at man utførte samme tjenester (for eksempel sentralbord, kirkebokføring og arkivering) på fire kirkekontor, noe som medførte dobbelarbeid. Det medførte også at brukerne ikke var garantert å få samme behandling ved de ulike kirkekontorene, og at de ikke alltid visste hvor de skulle henvende seg for å få svar på sine spørsmål. Ved å samle kirkekontorenes administrative funksjoner i et felles kontor ønsket man å øke effektiviteten, bygge kompetanse, tilby publikum tjenester av høyere kvalitet, og å gi publikum ett fast sted å henvende seg med alle spørsmål. Kort sagt ønsket man å styrke det utadrettede arbeidet ved å spare inn ressurser på det administrative arbeidet. Dette medførte at de fleste ansatte på de enkelte menighetskontor måtte flytte inn i nye lokaler, og dermed samles på én og samme plass. Ingen ansatte mistet jobben, men over tid ønsker man likevel å redusere antall ansatte gjennom naturlig avgang, ettersom man har overkapasitet på visse arbeidsområder.

Underveis i denne endringen fikk Bodø kirkelige fellesråd strammere økonomiske rammer fra Bodø kommune gjennom et krav om innsparing på ti prosent, og dermed gikk endringen fra å være noe fellesrådet selv ønsket å gjennomføre til å bli noe man måtte gjennomføre for å spare penger etter påtrykk ovenfra. Endringsprosessen ble altså snudd fra et ønske om å snu på ressursbruken til å spare penger.

I november 2004 ble det avholdt et fellesmøte for alle ansatte, der det ble informert om endringen og om kommunens krav om økonomisk innstramming. Det ble opprettet undergrupper av endringsstyregruppen. For eksempel ble det opprettet en oppgavegruppe, som skulle se på hvordan arbeidsoppgavene skulle organiseres etter endringen. De endringsberørte har videre blitt informert om endringen ved at representanter fra Fellesrådet har vært rundt på de ulike menighetskontorene og informert i stabene. Da intervjuene med de endringsberørte ble foretatt var det planlagt temadager som skulle gi ytterligere informasjon om denne endringen og om endringer generelt. En temadag var planlagt for alle ansatte, og ytterligere en dag for de som ble berørt av

endringen. Utover dette har de berørte fått mulighet til å delta i endringen ved at alle vedtak ble sendt ut på høring via tillitsvalgte. De ansatte har, i følge endringsledelsen, blitt tatt med på råd. I begynnelsen var det helt åpent hvilken organisering man skulle ha, så de endringsberørte fikk muligheten til å komme med forslag, noe de også gjorde.

Ved utgangen av 2005 flytter man inn i de nye felles kontorlokalene, og endringen regnes da å være gjennomført.

4.0 Teori om emosjoner

I det følgende vil jeg presentere ulike teorier om emosjoner.

4.1 Definisjon

I følge Goleman (1997) har det i over hundre år blitt diskutert hva man skal legge i dette begrepet, som det synes som om alle vet hva er, men ikke er i stand til å definere presist. Oxford English Dictionary sier at emosjoner er ”enhver sinnsbevegelse eller uro i sinnet, følelse, lidenskap, enhver heftig eller opphisset mental tilstand”. I Bokmålsordboka er emosjoner kort og greit definert som ”følelse, sinnsbevegelse”. Goleman (1997) definerer begrepet som å omfatte ”en følelse og dens karakteristiske tanker, psykologiske og biologiske tilstander og hele rekken av tilbøyeligheter til å handle”. Lossius og Romøren (1994) sier at følelser er ”sanseinntrykk og sanseopplevelser som forandrer sinnstilstanden vår”, og føyer til at når følelser oppstår, skjer det i nært samspill mellom kroppen og tankene våre. Med andre ord er det en tett sammenheng mellom opplevelse av emosjoner og adferd, noe jeg vil komme tilbake til i avsnittet om adferdsmessige reaksjoner på emosjoner. Oatley og Jenkins (1996) nevner at det har vært, og fremdeles er, vanskelig å definere emosjoner. De definerer en emosjon som noe som oppstår når en person, bevisst eller ubevisst, evaluerer en hendelse som er relevant for et anliggende som er betydningsfullt for personen. Emosjonen oppfattes som positiv når dette anliggendet fremmes, og som negativ når anliggendet hemmes. Videre utdyper de begrepet ved å tilføye at en emosjon vanligvis oppleves som en særegen type mental

tilstand, og noen ganger følges denne av kroppslige forandringer, uttrykk og handlinger. Sentralt i emosjonen er vilje til å handle, og å utøve planer. En emosjon fører til at en eller få typer handlinger får prioritet, og gir denne eller disse en følelse av hast.

4.2 Forholdet mellom emosjoner, sinnsstemninger og affekt

I litteraturen trekkes det ofte uklare skiller mellom disse begrepene, og det kan være vanskelig å få oversikt over hva hvert enkelt egentlig innebærer. For å få et grovt bilde av hvilket begrep som er hva kan man rangere dem ut fra hvor spesifikke de er. Hvis man tenker seg en pyramide vil affekt være det nederste og grunnleggende trinnet. Batson m.fl. (1992) hevder nemlig at av affekt, sinnsstemning og emosjon er affekt den mest generelle tilstanden. Affekt har valens (positiv eller negativ) og intensitet (svak eller sterk). Affekt avslører preferanse, ved å informere individet om hva det verdsetter mest. Endring fra en mer verdsatt til en mindre verdsatt tilstand følges av negativ affekt, endring motsatt vei følges av positiv affekt. Uten preferansene som reflekteres av positiv og negativ affekt ville de erfaringer man gjør oppleves som nøytralt grå. Tilsynelatende har man en innebygget preferanse for positiv affekt, i forhold til negativ affekt.

Sinnsstemninger, som kan betraktes som det neste og mellomste trinnet i pyramiden, er en spesifikk affektiv tilstand. Sinnsstemninger induseres av behagelige eller ubehagelige opplevelser, eller av at man trekker positive eller negative erfaringer frem fra hukommelsen (Clark og Isen, 1982). Sinnsstemninger involverer altså, i likhet med affekt, valens og intensitet. Men i motsetning til affekt involverer sinnsstemninger også en mer eller mindre velformulert oppfatning av hvorvidt det er sannsynlig at man kommer til å oppleve nytelse eller ubehag (altså positiv eller negativ affekt) i fremtiden. Sinnsstemninger tar kun for seg den delen av denne oppfatningen som er utsatt for relativt midlertidige svingninger. Den midlertidige endringen i forventningen om fremtidig nytelse eller ubehag, kombinert med den affektive tilstanden som denne forventningen utløser i øyeblikket, utgjør sinnsstemningen. Sinnsstemninger skiller seg fra emosjoner, som kan betraktes som toppen av pyramiden, blant annet ved at de er mer avdempet og varer lengre enn emosjoner (Goleman 1997). For eksempel er det svært

sjeldent at man føler sinne hele dagen, men det er derimot vanlig at man kan være i en gretten eller irritert stemning, som kan føre til at man opplever kortvarige utbrudd av sinne. Dette underbygges av Power og Dalglish (1998), som hevder at sinnsstemninger er tilstander der visse emosjonsrelaterte evalueringer har større sannsynlighet for å inntreffe. Sinnsstemninger kan altså betraktes som midlertidige endringer i hvordan man ser på verden, som endrer sannsynligheten for at visse emosjoner oppleves. Videre nevner Power og Dalglish (1998) begrepet disposisjon, som reflekterer en mer permanent sannsynlighet for å foreta evalueringer forbundet med visse emosjoner. Ulike mennesker har ulike temperament, noe som gjør at ulike mennesker er tilbøyelige til å vekke til live bestemte emosjoner og sinnsstemninger. For eksempel kan ett menneske være melankolsk og trist som person, mens et annet menneske kan ha en mer munter personlighet (Goleman, 1997). Sinnsstemninger og emosjoner skiller seg ytterligere fra hverandre ved at mens sinnsstemninger reflekterer en endring i forventningen om den generelle sannsynligheten for positiv eller negativ affekt i fremtiden, reflekterer emosjoner eksistensen av et spesifikt mål eller av en oppfattet endring i ens relasjon til et spesifikt, nåværende mål. Emosjoner har nemlig en kognitiv komponent, i motsetning til sinnsstemninger. I tråd med dette er emosjoner nært knyttet til spesifikke adferdstyper, noe som innebærer at emosjoner kan avbryte nåværende adferd og resultere i adferd som er rettet mot et annet mål (Clark og Isen, 1982). Sinnsstemninger skiller seg også fra emosjoner ved at de ikke er knyttet til et spesifikt objekt (Planalp, 1999).

Men selv om emosjoner og sinnsstemninger er forskjellige på mange områder kan de ikke skilles helt fra hverandre. Sinnsstemninger og emosjoner inntreffer ofte samtidig, fordi de betingelsene som utløser emosjonene også kan utløse en sinnsstemning. For eksempel kan emosjonen sinne inntreffe hvis man opplever at man blir urettferdig behandlet, og den samme hendelsen – i tillegg til emosjonen - kan også utløse en negativ sinnsstemning (Clark og Isen, 1982).

4.3 Emosjoner og rasjonalitet

I vestlig kultur har man tradisjon for å se på rasjonalitet som noe positivt, og på emosjoner som noe negativt. Innen psykologien har dette gitt seg utslag i at man tradisjonelt har betraktet emosjoner som ”extras”, og ikke som mentale funksjoner på linje med læring, språk og persepsjon (Oatley og Jenkins, 1996). Lazarus (1991) påpeker at dette er underlig når man tenker på den betydning emosjoner har i blant annet litteratur og drama. I organisasjonssammenheng har denne tradisjonen ført til at emosjoner ofte blir marginalisert, mens rasjonalitet blir trukket frem som idealet for effektivitet i organisasjonen (Putnam og Mumby, 1993). Kort sagt: Emosjoner blir ofte sett på som det motsatte av rasjonalitet (Planalp, 1999).

Emosjonene har fått et ufortjent dårlig rykte. For det første må det nevnes at emosjoner nok har sine svakheter, men heller ikke rasjonaliteten er fullkommen. Verken emosjoner eller rasjonalitet fører til garantert perfekt handling (Planalp, 1999). For det andre spiller emosjoner en viktig rolle ved å fylle hullene i menneskets rasjonalitet (Oatley og Jenkins, 1996). Emosjoner kan nemlig ha en viktig effekt på tenkning, resonnement og handling. For eksempel kan emosjonen glede få en til å arbeide hardere, usikkerhet kan få en til å gjøre grundigere forarbeid før en beslutning tas, og tristhet kan få en til å legge vekt på andre faktorer enn man ellers ville gjort, noe som kan føre til et bedre resultat (Power og Dalgleish, 1998). Emosjoner komplementerer ikke-rasjonell tenkning ved å orientere mennesker ovenfor viktige personlige, sosiale, moralske, politiske og kulturelle anliggender (Planalp, 1999). For eksempel kan følelsen av ubehag gi en pekepinn på at man er i ferd med å ta en uetisk beslutning. Dette henger sammen med den tredje begrunnelsen for at emosjonenes dårlige rykte er ufortjent: Emosjoner kan bidra til at beslutningsprosessen går raskere, fordi emosjonene fører beslutningstakeren i riktig retning, til et punkt der man så kan bruke logikk. Emosjoner orienterer en mot de tingene som virkelig er viktige, heller enn mot de tingene som bare virker fornuftige (Planalp, 1999). I tråd med dette hevdes det at mennesket har to typer intelligens, en rasjonell intelligens og en emosjonell. Og begge er viktige, ettersom intellektet ikke kan fungere godt uten emosjonell intelligens, et begrep jeg kommer tilbake til i et senere avsnitt. Ved

å insistere på å betrakte emosjoner som irrasjonelle og uviktige går organisasjonen glipp av et betydelig potensiale for forbedrede beslutninger såvel som endringsprosesser.

4.4 Emosjoner og organisasjonen

Emosjoner er en sentral del av samspillet mellom mennesker. Planalp (1999) beskriver dette metaforisk på følgende måte: Det sosiale livet kan tenkes på som en tøybit sammensatt av tråder. Emosjonene er fargene på trådene, og kommunikasjon er det som binder trådene sammen. Uten emosjoner ville kommunikasjonen, samspillet og det sosiale livet mellom mennesker vært grå og kjedelig, fordi uten emosjoner er man indifferent til alt, ingenting gjør inntrykk på en, og ingenting spiller noen rolle fra eller til. De fleste mennesker har evnen til å oppleve emosjoner. Det finnes et utall av dem – noen er enkle å skille fra hverandre, mens andre glir over i hverandre og er vanskelige å sette pekefingeren på. Hver enkelt emosjon utgjør bare en brikke i det puslespillet som utgjør et menneske. Men emosjonene er ikke små brikker, noe som illustreres av følgende sitat fra Krech m.fl. (1983): ”Det er ikke usannsynlig å håpe at sann innsikt i menneskets natur vil komme fra en forståelse av motivasjon og emosjoner”.

Altså spiller emosjoner en sentral rolle i menneskers liv, både når man er alene og sammen med andre. Og ikke minst utgjør emosjoner en viktig del av livet i organisasjonen. Tradisjonelt har organisasjon og emosjoner vært to begrep som ikke helt hører sammen, noe blant annet Webers idè om ”det ideelle byråkrati” reflekterer. Denne organisasjonsformen innebærer effektivitet uplettet av irrasjonelle og emosjonelle element (Fineman, 1993), altså er fravær av emosjoner en forutsetning for organisasjonens suksess ut fra denne tankegangen. Men med glidningen mot det man kan kalle ”human resource”-prinsippet, altså mot et økt fokus på menneskene i organisasjonen, har man også anerkjent at mennesker med personlige behov, mål, evner og preferanser vil samarbeide og komme i konflikt med hverandre på måter som gjør livet i organisasjonen rotete, men spennende (Fineman, 1993). Collins (1990) hevder at det er emosjonell energi som mobiliserer konflikt og avgjør opplevelsen av tilhørighet og solidaritet i organisasjoner. Dette innebærer at de ulike gupperingene i organisasjonen og

deres relative status og posisjon holdes på plass av følelser som for eksempel frykt, ærefrykt, kjærlighet, tilhørighet og respekt. Man kan sammenligne følelser med et sosialt lim – følelser holder sammen eller bryter opp organisatoriske strukturer. Fineman (2003) argumenterer for *den emosjonelle organisasjon*. Dette begrepet slår fast at emosjoner er det viktigste mediet som menneskene i organisasjonen kan ingeragere og handle gjennom. Det er nemlig ikke slik at man legger igjen følelsene sine når man går på jobben, selv om man kanskje liker å tro at man gjør det. Og på jobben møter man andre mennesker som heller ikke har lagt igjen sine følelser hjemme, og man må samarbeide og omgås med disse. Følelser kan smitte – forskning viser at et organisasjonsmedlems positive emosjoner kan initiere positive emosjoner blant andre organisasjonsmedlem, noe som kan føre til bedre samarbeid og mindre konflikt (Ashkanasy m.fl., 2002). Ubevisst eller bevisst er det emosjoner som legger grunnlaget for koalisjoner, konflikter og forhandlinger på jobben, og dermed påvirker organisasjonens drift og resultat. Og på samme måte som de ansatte påvirker organisasjonen gjennom sine emosjoner, påvirker også organisasjonen de ansatte emosjonelt. Organisasjonen kan stimulere glede, stolthet og opphissethet. Men den kan også generere stress, angst, og sinne (Fineman, 2003).

Og ikke minst kan organisasjonen påvirke hvordan de ansatte viser sine emosjoner, gjennom normer og verdier nedfelt i organisasjonskulturen. Emosjonelt arbeid kalles det når ansatte forventes å utvise visse emosjoner som en del av jobben. Mennesker i mange ulike yrker må drive emosjonelt arbeid. For eksempel forventes det av flyvertinner at de alltid er blide og smilende, mens det forventes av politi og begravelsesagenter at de skal vise passende negative emosjoner. Emosjonell dissonans inntreffer når det er forskjeller mellom følte emosjoner og de som jobben krever at den ansatte utviser for å være i samsvar med rolleforventningene. Emosjonelt arbeid kan ha økonomiske fordeler for organisasjonen, men kan ha negative konsekvenser for ansattes mentale såvel som fysiske helse, og dermed også for organisasjonen på lang sikt. Utbrenthet er et godt eksempel på dette. For å hankses med forskjellen mellom følte emosjoner og ”påkrevde” emosjoner kan den ansatte enten redusere forskjellen ved å utvise emosjoner som ligger nærmere hans virkelige emosjoner, selv om dette er i strid med organisasjonens normer, eller han kan endre emosjonene sine. (Ashkanasy m.fl., 2002).

4.5 Emosjoner og endring

Som tidligere nevnt er endringer hverdagskost for svært mange organisasjoner. Det er et faktum at resultatet av mange endringsprosjekt ikke blir så vellykket som forventet, og ofte pekes det på ”den menneskelige faktoren” som en viktig årsak til dette. Dette understreker betydningen av å analysere og forstå hvilke emosjoner som oppleves av de berørte av en endring for å kunne forstå og styre den på en måte som øker sannsynligheten for et vellykket utfall (Fineman, 2003). Dette bekreftes av Piderit (2000), som hevder at vellykket organisatorisk endring i økende grad ikke bare avhenger av reduisering av motstand, men også av generering av ansattes støtte og entusiasme for endringen.

I mye av den tradisjonelle endringslitteraturen fokuseres det primært på negative reaksjoner på endring, herunder negative emosjonelle reaksjoner, og på at slike reaksjoner bidrar i negativ retning under endringen (Kiefer, 2002). Med andre ord ses negative emosjoner og andre reaksjoner på som hindre for endringen og organisasjonens effektivitet og ytelse. Generelt antas det at mennesker er redde for endringer fordi de ikke liker usikkerhet, og at de dermed ønsker å redusere denne ved å yte motstand til endringen (Leana og Barry, 2000). Piderit (2000) hevder at det ikke alltid er slik at motstand til endringen oppstår på grunn av negative intensjoner, noe Kiefer (2002) støtter opp under ved å si at man ikke automatisk kan anta at negative emosjoner alltid har negative konsekvenser for organisasjonen og endringen mens positive emosjoner alltid har positive konsekvenser. For eksempel kan negative emosjoner føre til et positivt utfall for organisasjonen ved at de berørte arbeider konstruktivt mot en løsning. Som nevnt i avsnittet om emosjoner og rasjonalitet er det en vanlig antakelse at emosjoner generelt er irrasjonelle, men emosjoner kan faktisk bidra til bedre beslutninger og handlinger. Dermed blir det for snevert å hevde at emosjonelle reaksjoner på endring er synonymt med bremsing av endringen og bør ses på som problematiske (Härtel og Zerbe, 2002). Man bør ikke glemme at tilstedeværelsen av emosjoner betyr at endringen er viktig for de berørte. Hvis en endring ikke fremprovoserer emosjoner tyder det på at endringen enten ikke er relevant for de berørte, eller at de rett og slett ikke legger merke til den. En

noenlunde radikal endring vil altså alltid føre til emosjonelle reaksjoner av et eller annet slag.

Fineman (2003) understreker betydningen av emosjoner i endringen ved å betrakte endringen som en prosess bestående av følelser som utvikler seg, både før, under og etter selve endringen. Dermed er endring ikke bare en forandring fra en fysisk eller organisatorisk tilstand til en annen; den er også en endring fra en følelsetilstand til en annen. Endringen i emosjoner skjer ofte lenge før den materielle endringen finner sted. Noen ganger kan utviklingen av følelser og det emosjonelle arbeidet være svært krevende. Dette skjer gjerne når endringen truer rutiner som den endringsberørte liker og er komfortabel med. Det kan også skje når den endringsberørtes identitet trues (Ashfort og Mael, 1998), noe som spesielt er tilfelle for ansatte der selvbildet delvis defineres av jobben. Ofte har endringsberørte behov for å gå gjennom en sørgeprosess der man tilpasser seg til tap og finner mening i det hele. Denne prosessen krever tid, og blir dermed ikke alltid tatt hensyn til i sørgeprosessen. Dette kan i følge Fineman (2003) være en medvirkende årsakt til at fordelene med den organisatoriske endringen ikke alltid materialiserer seg som ventet.

Kort sagt er det vanskelig å tenke seg en endring som er fri for emosjoner. I en endringssituasjon er det god grobunn for ulike følelser, og å finne en balansegang mellom endringsberørtes positive og negative emosjoner er en av de store utfordringene i ledelsen av endringen.

4.6 Emosjonell intelligens

Emosjonell intelligens er et begrep som har blitt mer og mer populært de senere årene. Emosjonell intelligens blir betraktet som en lederferdighet som kan føre til gode resultater (Wennberg, 2001), men er en ferdighet som uten tvil er viktig for de fleste ansatte, i takt med at selvledelse i mange jobber har blitt vanligere. Emosjonell intelligens innebærer blant annet å forstå tanker, adferd og følelser til både seg selv og andre, slik at man kan lykkes med å handle i situasjoner som preges av kompleksitet og manglende

forutsigbarhet. Endringer er et meget godt eksempel på dette. Emosjonell intelligens innebærer evnen til å motivere seg selv og holde ut når man møter skuffelser; evnen til å kunne kontrollere sine egne impulser; evnen til å styre sin egen sinnstemning og hindre at bekymringer overskygger tenkeevnen, og også evnen til medfølelse og til å håpe (Goleman, 1997). Emosjonell intelligens innebærer også at man kjenner til kulturelle regler og normer for uttrykk av emosjoner, og at man forstår at måten man uttrykker emosjoner på vil påvirke andre (Planalp, 1999). Å være emosjonelt intelligent betyr ikke at man lar følelsene komme fritt til uttrykk hele tiden, men snarere at man er i stand til å kontrollere følelsene slik at man er i stand til å samarbeide effektivt med andre om felles mål. En vanlig oppfattelse er at kvinner har høyere emosjonell intelligens enn menn, men i følge Wennberg (2001) viser undersøkelser ingen vesentlige kjønnsforskjeller når man tar alle sider ved emosjonell intelligens med i betraktningen. Videre er det verdt å nevne at emosjonell intelligens vanligvis øker med alderen, etterhvert som man lærer og øker sin modenhet. Med andre ord er det fullt mulig å forbedre sin emosjonelle intelligens.

Kunnskap om emosjoner, da spesielt egne emosjoner, er viktig fordi dette styrker en selv. Kunnskap om egne emosjoner gjør at man får et bedre og sikrere beslutningsgrunnlag i ulike situasjoner (Wennberg, 2001). For eksempel kan man når man vet at man blir provosert ta ansvar for denne følelsen, og innse at man sannsynligvis bør forsøke å beherske seg selv. Det at man behersker seg kan gi menneskene i ens omgivelser muligheten til å vise en annen adferd enn de ville gjort hvis man ikke hadde behersket seg, noe som kan ha store konsekvenser i en endringskontekst, for endringsleder såvel som for endringsberørt. Noen mennesker ser ut til å ha mer "kontakt" med sine egne emosjoner enn andre mennesker har (Planalp, 1999), og forskning tyder på at slike mennesker lettere kan "komme seg" når de opplever negative emosjoner og sinnstemninger. Planalp (1999) nevner også at når mennesker kan reflektere rundt sine emosjoner avslører de en grundig kunnskap om hva det innebærer å være sint, trist, glad etc. Denne kunnskapen hjelper en med å forstå egne emosjoner, og de gir også et grunnlag for å forstå andres emosjoner.

Wennberg (2001) utdyper begrepet emosjonell intelligens ved å beskrive dette som forskjellen mellom å ha en følelse som man er bevisst og å ha denne følelsen uten å vite om det. Det å ha emosjonell intelligens øker ens muligheter til å forstå sine egne følelser, og øker dermed også sjansen for å bruke fornuften, for å opptre rasjonelt. Når man mangler evnen til å kjenne igjen sine følelser er man helt i følelsenes vold. De som ikke har en viss kontroll med følelselivet sitt, vil utkjempe indre kamper som saboterer deres evne til å arbeide konsentrert og til å tenke klart, noe som selvsagt vil virke inn på produktivitet og effektivitet (Goleman, 1999). Både i litteraturen og i arbeidslivet er tanken på mennesket som et rasjonelt, logisk vesen mest akseptert; det er liksom ikke helt stuerent at mennesket har en følelsesmessig dimensjon. Men emosjonene er der selv om man forsøker å befri seg fra denne dimensjonen, og de vil påvirke de beslutninger og avgjørelser man tar til daglig. Dermed kan det være svært viktig å være sin emosjonelle intelligens bevisst, og å arbeide for å utvikle denne. Emosjonell intelligens markerer at det finnes noe mellom personlighetens to fundamentale deler; den kognitive delen og det emosjonelle systemet. Emosjonell intelligens bygger nemlig på en interaksjon mellom disse to delene, og er dermed ikke enten følelse eller intellekt, men begge deler samtidig. Gjennom dette kan begrepet emosjonell intelligens bidra til å utdype vår forståelse av ”tradisjonell” intelligens (IQ). For eksempel kan emosjonell intelligens forklare hvorfor mennesker som ikke har høy IQ likevel kan klare seg bedre i livet enn mennesker med høy IQ.

I en endringssituasjon vil det være svært viktig at både endringsberørt og –leder har emosjonell intelligens. Hjernen er konstruert slik at man som regel har liten eller ingen kontroll over når man overveldes av emosjoner, eller over hvilke emosjoner man overveldes av. Derimot har man en viss innflytelse over hvor lenge emosjonen varer (Goleman, 1999), gitt at man har emosjonell intelligens. Dette har relevans for den endringsberørte ettersom han kan påvirke sine egne emosjonelle reaksjoner på endringen. Og for endringslederen er emosjonell intelligens viktig både fordi det er av avgjørende betydning for endringens utfall at han er i stand til å forstå hva hans underordnede føler i forbindelse med endringen og gjennomføre passende tiltak ut fra dette, og fordi hans forståelse av sannsynlige emosjonelle reaksjoner i forkant av endringen kan gjøre det

mulig å legge forholdene til rette i så stor grad som mulig slik at sannsynligheten for positive emosjonelle reaksjoner økes.

4.7 Emosjonsprosessen

Det finnes ulike perspektiver på emosjonsprosessen, og disse kan deles inn i fire ulike grupper (Fineman, 2003). Man kan se på emosjoner som biologiske, som sosiale, som tidligere erfaringer, og som kognitiv evaluering. Ulike forfattere argumenterer for ulike perspektiv. I denne oppgaven vil jeg hovedsakelig ta for meg emosjoner som resultat av kognitiv evaluering, og da i stor grad ved å benytte Lazarus` (1991) teori. Jeg vil også komme inn på det sosiale perspektivet, fordi dette er relevant for å utdype temaet emosjoner på arbeidsplassen og i organisasjonsendringer. Fineman (2000) argumenterer for at en fullstendig utforskning av emosjonene i organisasjonen bør ta ulike perspektiv med i betraktningen. I tråd med dette hevder Power og Dalglish (1998) at man kan se på emosjoner som et isfjell, der den sosiale rollen til emosjoner er toppen av isfjellet, mens den psykologiske og biologiske rollen utgjør resten. For å fullt ut forstå emosjonsprosessen er det viktig å forstå alle de ulike nivåene, ettersom de virker sammen i dannelsen og uttrykkningen av emosjoner.

4.7.1 Det kognitive perspektivet

Kjernen i det kognitive perspektivet er at emosjonen ikke er der før man evaluerer, og dermed forsøker å se mening i, det man ser, hører eller opplever. Emosjoner kan altså sies å følge en evalueringsprosess. Det innebærer blant annet at ens kognitive prosesser, som for eksempel minne om tidligere hendelser og kunnskap om området, vil påvirke hvordan man evaluerer hendelsen.

Lazarus (1991) har vært prominent i utviklingen av det kognitive perspektivet. Han publiserte sin første utgave av teorien i 1966, og har revidert den siden. Denne oppgaven er basert på 1991-utgaven. Den tidlige teoriens primære svakhet er at den egentlig ikke er en teori der spesifikke emosjoner forbindes med spesifikke evalueringer, den tar nemlig

først og fremst for seg stress (Power og Dalglish, 1998) . Dette har Lazarus båret på i sin teori fra 1991. Denne teorien kaller han en kognitiv-motivasjonell-relasjonell teori, og med dette mener han at hver enkelt emosjon oppstår ut fra evalueringen av en spesifikk relasjon mellom person og omgivelser. Med andre ord ser han på forholdet mellom personen og omgivelsene som den riktige konteksten for studiet av emosjoner. Lazarus mener at man kan ikke forstå emosjoner bare ut fra et menneskes ståsted eller ut fra omgivelsenes ståsted. Man kan ikke se på mennesket og omgivelsene som separate enheter. Altså har man på en måte med en ny enhet og gjøre – kombinasjonen av person og omgivelser. Kombinasjonen av omgivelser med visse attributter og en person med visse attributter produserer *sammen* den relasjonelle meningen, og fører videre til at emosjonen oppstår.

Den grunnleggende enheten i relasjonen mellom person og omgivelser kaller han for et *tilpasningsmøte* (adaptonal encounter). Et slikt møte kan dreie seg om en kortsiktig og konkret agenda, men det kan også strekke seg over lang tid. Man kan si at møtet er en pågående transaksjon mellom personen og omgivelsene, og det har en forbindelse med de av personens mål som omgivelsene er relevante for. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til senere. Evalueringen av en spesifikk relasjon er unik for denne relasjonen, og dermed vil hver evaluering som finner sted resultere i en unik emosjon. Evalueringen av relasjonen trenger slett ikke å ha rot i virkeligheten; den kan faktisk være både urealistisk og innbildt.

Kjernen i teorien er evaluering av forholdet mellom person og omgivelser. Om man ser fordeler eller ulemper i dette forholdet avhenger av personens forpliktelse til sine mål, og om omgivelsene fører med seg begrensninger eller muligheter i forhold til disse målene. Dette er knyttet til det Lazarus kaller *motivasjonsprinsippet*. Motivasjon, via personens aktive mål, er det som vurderes når emosjonen oppstår. En persons mål er nært knyttet til personens verdier. Noen mål er viktigere og mer presserende enn andre. I et og samme tilpasningsmøte kan flere mål, og dermed verdier, være tilstede, og disse kan endre viktighet underveis, etterhvert som tilpasningsmøtet utvikler seg. For eksempel kan mål som er mindre viktige i begynnelsen av møtet bli fremtredende etterhvert på grunn av

endringer i adferden til hovedpersonene i møtet. Dermed kan flere ulike emosjoner oppleves i løpet av et tilpasningsmøte, og disse emosjonene kan også endre seg underveis. Ofte er det slik at kortsiktige tilpasningsmøter er forbundet med mer langsiktige tilpasningsmøter. For å forstå dette kan man tenke seg en persons mål som et hierarki, der kortsiktige mål er nødvendige for oppnåelsen av langsiktige mål. For å illustrere dette kan man tenke seg to personer som opplever samme endring. Person A reagerer med voldsomt sinne når han mister jobben, mens person B reagerer med opprørthet først, og deretter tilnærmet likegyldighet. Dette kan forklares av at person A hadde håpet på å få bli i organisasjonen fordi han ønsket å bli forfremmet året etter, slik at han fikk høyere lønn og kunne sende barna til en dyr skole. Person B, derimot, hadde ikke et tilsvarende langsiktig mål, og opplevde derfor andre emosjoner enn person A. Voksne menneskers verdi- og målhierarkier er relativt stabile. Disse hierarkiene utvikles over tid i individet, og denne utviklingen starter gjerne allerede som når man er et lite barn. Endringer i hierarkiet skjer som oftest ikke smertefritt og uten kamp. Kamp for oppnåelse av mål og verdier skjer hvis disse gjøres relevante av forhold i omgivelsene og dermed "trekkes frem i lyset". Hierarkiet gjør at personen har et grunnlag for å vurdere hva som bør betraktes som mest og minst skadelig eller gavnelig. Man kan rett og slett si at hvis ikke personen i tilpasningsmøtet hadde hatt et mål, et behov eller et ønske som kunne enten fremmes eller hemmes i møtet, så ville ingen emosjoner blitt frembrakt. Jo sterkere og viktigere målet er, jo mer intens vil emosjonen være

Evalueringen finner sted i to stadier; det primære og det sekundære stadiet. Den primære evalueringen innebærer kort sagt at individet spør seg selv: "Hvordan kommer denne situasjonen til å påvirke meg personlig? Gavner jeg på situasjonen, eller taper jeg på den?". Lazarus foreslår at det primære evalueringen har tre komponenter: Hvorvidt målet er relevant eller ikke (emosjonen vil inntreffe kun hvis hendelsen er relevant i forhold til et mål eller noe man bryr seg om), målkongruens/-inkongruens (å forflytte seg mot et mål skaper positive emosjoner, mens å forflytte seg fra målet skaper negative emosjoner), og typen ego-involvering i hendelsen (for eksempel er det sannsynlig at man vil føle stolthet eller sinne hvis hendelsen involverer selvtillit). Emosjoner er som regel knyttet til et objekt. For eksempel elsker man ikke bare; man elsker noen. Man er ikke bare redd; man

er redd for noe eller noen. Man er ikke bare stolt, man er stolt av noe eller noen. Evalueringen skjer ofte ubevisst, med andre ord er man ikke bevisst om hendelsen er relevant i forhold til et mål eller om målkongruens og –inkongruens er til stede. Neste steg i emosjonsprosessen, derimot, er som regel alltid bevisst. I den sekundære evalueringen har individet andre spørsmål til seg selv: ”Hva kan jeg gjøre med denne situasjonen? Hvordan kan jeg med mine ressurser hankses med den?”. Dette stadiet kjennetegnes kort sagt av energisk mental aktivitet. Dette er knyttet til at hvis man skal forstå hva som har skjedd og endre på noe som følge av hendelsen som forårsaket emosjonen, så må man foreta mange betraktninger og gjøre mange vurderinger. For eksempel kan det være at man må tenke tilbake på lignende situasjoner for å foreta en sammenligning, før man lager nye planer. Sammen vil den primære og den sekundære evalueringen forme kvaliteten og styrken på den emosjonelle reaksjonen.

Som tidligere nevnt vil emosjoner endre seg over tid. Forholdet mellom person og omgivelser og de resulterende emosjoner kan faktisk ses på som en prosess som endrer seg i takt med endringer i ens liv. Lazarus hevder at man får en bedre forståelse av hvordan emosjoner genereres og utvikles hvis man betrakter dette som en prosess med fire stadier; forventning, provosering, utvikling og utfall. *Forventningsstadiet* innebærer at det å ha forventninger om fremtiden gjør at man ikke nødvendigvis er nøytral før man går inn i et tilpasningsmøte. For eksempel vil positive forventninger øke sannsynligheten for at man opplever skuffelse og dermed tristhet eller sinne, mens negative forventninger kan gjøre at til og med et negativt utfall virker positivt. I tillegg er det mulig å reagere emosjonelt på et utfall før det faktisk inntreffer. *Provokasjonsstadiet* innebærer at en provokasjon, som er en ekstern eller intern hendelse som medfører endring i forholdet mellom person og omgivelser til det bedre eller verre, inntreffer. Hukommelse, eller minne, er relevant i denne sammenheng, fordi det man husker om en tidligere emosjonell tilstand eller hendelse kan påvirke genereringen av nye emosjoner. Minnet om tidligere emosjonelle erfaringer vil rekonstrueres på ulike måter hver gang det blir aktivert. På *utviklingsstadiet* forandrer og utvikler emosjonen seg i takt med hvordan andre personer i tilpasningsmøtet reagerer emosjonelt og adferdsmessig, og også med hvordan man selv reagerer. For eksempel kan person As emosjonelle reaksjon virke inn på B, som reagerer

med å endre sin emosjonelle reaksjon, noe som igjen vil observeres av A og reageres på, og så videre. Det emosjonelle *utfallet* av tilpasningsmøtet er basert på hvorvidt ens mål og forventninger har blitt imøtekommet, og på hvilken måte. Den relasjonen som utløste emosjonen har nådd sin slutt for øyeblikket, men ikke nødvendigvis for all fremtid.

4.7.2 Innvendinger mot Lazarus' teori

Fineman (2003) nevner at kognitiv evalueringsteori ikke tar hensyn til at evalueringer i seg selv ofte er knyttet til emosjoner, da spesielt i komplekse sosiale interaksjoner. For å forstå dette kan man først tenke seg at hodet reagerer før hjertet på en hendelse. Som et eksempel på dette nevner Fineman at det er ingen vits i å være redd for en slange hvis det ikke er slik at man på forhånd er redd for at slangen kan skade en. Med andre ord er emosjonen der allerede før man rekker å foreta en evaluering. Altså er en eller annen form for tolkning av meningen med et objekt eller en hendelse en del av emosjonsprosessen, før det som kognitiv teori kaller evaluering finner sted. Dermed vil selve evalueringprosessen også være emosjonell. Dette innebærer at det er vanskelig å trekke et klart skille mellom tanker og følelser; disse er nært knyttet til hverandre. Etter hvert som hendelsen skjer, er det sannsynlig at man vil oppleve mange følelser og evalueringer, og disse vil ofte blandes og forveksles med hverandre. Noen kritikere av det kognitive perspektivet trekker frem kjennsgjerninger som at man kan bli overrasket av ens egne emosjoner, og at emosjoner inntreffer automatisk, og at man kan oppleve emosjonelle reaksjoner som er i konflikt med ens kognitive reaksjoner, som tegn på at det kognitive perspektivet overdriver kognisjonens rolle i emosjoner (Clore og Ortony, 2000).

Zajonc (1980) argumenterer for at kognisjon ikke kommer inn i bildet før etter at en affektiv behandling har skjedd. Kanskje kan det være mer fruktbart å se denne diskusjonen på samme måte som Power og Dalglish (1998) gjør. De hevder at emosjoner og kognisjon er integrerte og uskillelige deler av hverandre, og at selv om at det kan være nyttig å bruke ulike navn på de ulike delene av genereringen av emosjoner, så kan ikke disse delene separeres mer fra hverandre enn "bølger fra vannet som de

dannes i". Kognitiv teori kan altså ikke forklare emosjonsprosessen fullt og helt, og et nyttig supplement til denne for å oppnå ytterligere innsikt kan være det sosiale perspektivet på emosjoner.

4.7.3 Det sosiale perspektivet

Dette perspektivet tar, i følge Fineman (2003), hensyn til den kulturelle settingen som emosjoner læres og uttrykkes innen. Sosial læring kan overstyre evolusjonære impulser og redusere viktigheten av tidligere erfaringer. I det sosiale perspektivet legges det vekt på den sosiale konstruksjonen av emosjoner, blant annet settes søkelyset på emosjonelle roller. Dette innebærer at meningen bak en emosjon ikke nødvendigvis kan kartlegges eller slås fast, fordi mening er knyttet til den personlige, sosiale og kommunikative settingen. Med andre ord behøver ens emosjon ikke nødvendigvis å ha en dypere mening; den kan rett og slett være resultatet av omgivelsenes påvirkning på en. Omgivelsenes påvirkning vil også virke inn på hvordan man handler som følge av emosjonen. For eksempel kan det være at kulturen ikke tillater at man gir åpent uttrykk for hva man føler, eller at man handler på en måte som ikke er i samsvar med det man føler fordi det man ønsker å uttrykke vil virke fornærmende i forhold til kulturen. Dette kalles også emosjonelt arbeid, altså den innsatsen man gjør for å presentere følelsene sine. Emosjonelle konvensjoner, eller emosjonelle regler, er sosialt overførte prinsipper for korrekt uttrykk av følelser, og er nedfelt i sosiale normer. Disse bidrar til å opprettholde mellommenneskelige forhold og organisatorisk orden. Med andre ord vil organisasjonskulturen bidra til å skape eller forsterke visse emosjoner i organisasjonen. Og organisasjonskulturen vil påvirkes av den kulturen som organisasjonen befinner seg i, for eksempel den nasjonale kulturen.

Ofte er det slik at man ikke føler det man "bør" føle, ut fra de emosjonelle konvensjonene. Det man *bør* føle korresponderer ikke alltid med det man virkelig føler (Planalp, 1999). I tillegg er det slik at andre mennesker kan påvirke ens personlige tolkning av en hendelse. Og i noen tilfeller kan emosjoner til og med være sosialt overførbare, slik at ens egne emosjoner faktisk endrer seg i samme retning som

emosjonene til den personen man blir påvirket av. I likhet med de emosjonelle konvensjonene kan også dette bidra til å opprettholde organisatorisk orden.

Fineman (2000) nevner Sandelands og Boudens (2000), som hevder at følelser slett ikke er en individuell respons, men et resultat av gruppelivet, og formulerer dette som at ”følelse er hvordan det sosiale livet opptrer i bevisstheten”. De sår tvil om all litteraturen som dreier seg om at følelser er resultatet av en vurdering av den personlige betydningen av situasjoner, som er det Lazarus (1991) hevder i sin teori. I kontrast til denne teorien mener de at følelser mest av alt har å gjøre med livet i en gruppe. For eksempel er konkurranse og konflikt viktige ”motorer” for følelsene på jobben. Følelser er altså ikke først og fremst knyttet til oppgaver og belønninger, men til livet til den gruppen man tilhører på jobben. Med andre ord identifiseres ikke følelser med evaluering av jobben, og enda mindre med personlig vekst og utvikling. I stedet er følelser i stor grad identifisert med personens plass i livet i en gruppe, og gruppens plass i det større bildet. For eksempel kan endringer i maktbalansen mellom ulike grupper skape frykt eller angst hos noen av disse gruppene (Fineman, 2000). Dette kan forklare noen av de adferdsreaksjonene man ofte ser utvist i forbindelse med endringer. Følelser utvikles i forholdet til andre og til gruppen. Ettersom forholdet og interaksjonen med andre mennesker aldri er statisk, vil heller ikke følelsene være konstante. Følelser har altså en dynamisk dimensjon.

4.8 Emosjonelle reaksjoner

I følge Goleman (1997) kan det være vanskelig å gruppere emosjoner, og ulike forskere gjør dette på ulike måter. Han mener de viktigste familiene innen emosjoner er sinne, vemod, frykt, nytelse, kjærlighet, overraskelse, avsky og skam. Hver av disse familiene har en grunnleggende emosjonell kjerne, og beslektede følelser springer ut fra disse i ulike varianter. Dette åpner for at det finnes en uendelighet av ulike følelser. Wennberg (2001) nevner at de følelser man har er mer eller mindre ”rene”. De følelsene som et barn utvikler tidlig er relativt ”rene”. Angst og lykke er eksempler på dette. Etter hvert som man utvikler seg vil slike rendyrkede følelsesmessige reaksjoner slås sammen med mer

komplekse tanker, og slik får man kognitivt belastede følelser. Skyld og anger er gode eksempler. For eksempel innebærer skyld både en sterk, ubehagelig følelse, og en tanke om hva man har gjort som har ført til denne ubehagelige følelsen. Den kognitive delen av hjernen brukes gjerne til å håndtere og ta makten over denne ubehagelige følelsen. Emosjonell intelligens er viktig i forbindelse med sammenhengen mellom den kognitive og den følelsesmessige delen.

I det følgende vil jeg beskrive én og én emosjon, og jeg vil basere meg på Lazarus' teori. Man kan grovt dele emosjoner inn i to grupper; målkongruente emosjoner, som også kan kalles positive emosjoner, og målinkongruente, eller negative, emosjoner.

4.8.1 Målinkongruente emosjoner

Sinne

Sinne er en av menneskets kraftigste emosjoner. Dette kommer av den virkning som sinne kan ha på sosiale relasjoner så vel som på den personen som opplever sinnet. De fleste av oss har nok opplevd hvordan det er å være sint, og hvor kraftig og altoverskyggende denne følelsen kan være. Sinnefølelsen kan også være temmelig kompleks. For eksempel kan en sint person oppleve både smerte og hevngjerrighet.

Frem til 60-tallet så man gjerne på sinne som noe som motiverte aggresjon, og man tenkte på aggresjon som resultatet av at et mål man var dedikert til ikke hadde blitt fullstendig nådd. Problemet med denne tilnærmingen er at hvis et mål ikke nås fullstendig kan dette resultere i en hvilken som helst negativ emosjon – altså ikke bare sinne. For eksempel kan man oppleve angst, skydfølelse, skam, tristhet, misunnelse eller sjalusi. Altså er frustrasjons-aggresjon hypotesen for enkel til å beskrive virkeligheten.

Når det gjelder handlingstendens er det i følge Lazarus (1991) generelt anerkjent at sinne medfører handlingstendensen *angrep* på den eller det som man mener kan klandres for fornærmelsen. Angrepsimpulsen kan sies å være både sterk og universell, men den holdes ofte under sterk kontroll, eller den transformeres slik at den ikke fører til et faktisk

angrep. For eksempel er det fullt mulig å oppleve et sterkt sinne, men å likevel handle både konstruktivt og givende. Sinne kan dessuten føre til handlinger som finner sted etter lang tid, for eksempel kan sinne gjøre at man utarbeider angrepsstrategier som utføres over et langt tidsrom for å maksimere sannsynligheten for suksess.

Personlighetstrekk kan også påvirke hvordan man reagerer ut fra det sinnet man føler. Noen mennesker kan uten vanskelighet overvinne aggresjonstendensen, mens andre blir ekstremt opphisset av sitt eget sinne og har vanskelig for å kontrollere dette.

Angst

Karlson (2003) tar for seg en av de vanligste reaksjonene på et arbeidsliv som preges av endring og forandring, nemlig angst. Han utdyper denne følelsen som ”forventningen om at dersom jeg ikke klarer å mestre utfordringene som endringen stiller opp, så vil en eller annen person som betyr noe for meg, tenke dårligere om meg”. Kort sagt kan angst beskrives som opplevelsen av synkende selvfølelse. Jo mindre verdt et menneske kjenner seg, jo mer angst opplever det. Karlson hevder at ved siden av ensomhet er angst den mest ubehagelige psykiske opplevelse et menneske kan utsettes for, og det er en følelse de fleste mennesker gjør hva som helst for å slippe. Moxnes (2000) sier at angst er knyttet til frykt for ikke å klare å innfri prestasjonskrav, noe som i aller høyeste grad er aktuelt i forbindelse med endringer, når endringsberørte ofte møter nye krav til både utførelse og resultat av arbeidet. Fineman (2003) nevner at angst kan stamme fra skam som følge av at man ikke er i stand til å lære seg nye evner og nye måter å gjøre ting på, mens andre får det til.

Angst kan også beskrives med andre ord – prestasjonsangst, fremtidsfrykt, bekymring, frykt for ikke å strekke til, scenskrekke. Angst er noe som de fleste mennesker forsøker å skjule for omverdenen at de opplever (Moxnes, 2000). Derfor kan man godt fremstå som verdens tryggeste menneske, mens virkeligheten egentlig er en helt annen. Videre er det verdt å nevne at angst faktisk kan bli en unnskyldning for andre ting, for å oppføre seg på en måte som ellers ville vært uakseptabel. Angst kan dermed være et valg, ettersom denne følelsen, paradoksalt nok, kan benytte mot mange av livets ”andre farer”.

Men angst behøver ikke bare være noe negativt. I følge Moxnes (2000)) kan nemlig angst ses på som ”en positiv energi, som et ressursgrunnlag, som en utfordring og som et høyst menneskelig og mellommenneskelig fenomen”. For eksempel kan angst fremme læring, noe som kan være svært aktuelt og nødvendig i en endringsprosess. Problemet er bare at angst og usikkerhet er noe som mennesker flest forsøker å unngå så langt de kan det, ettersom angst er en ubehagelig følelse som man aller helst vil slippe å oppleve. Grunnen til at angst kan fremme læring er at en lærings situasjon innebærer at man stilles ovenfor noe nytt og ukjent, for eksempel opplever man gjerne nye prestasjonskrav. Angsten man da føler stilt overfor det ukjente kan stimulere til at man aktivt går inn for å lære – for å redusere de ubehagelige følelsene man opplever. En angstvekkende situasjon er altså sammenfallende med en læringsfremmende situasjon – selv om den som står midt oppi det ikke opplever det slik (Moxnes, 2000). Tillit kan være en faktor som forener disse to situasjonene for den som opplever dem.

Skyldfølelse / skam

Skyldfølelse og skam har tradisjonelt blitt behandlet som overlappende emosjoner, men kan i følge Lazarus skilles fra hverandre ut fra at skyldfølelse oppstår ut fra internaliserte verdier om rett og galt, mens skam oppstår ut fra ens egoidentitet, altså ut fra et gap mellom hvordan en person er og hvordan han ønsker å være. Skyldfølelse oppstår når man opplever lyst til å gjøre noe som er sett på som moralsk forkastelig, eller når man opplever at man faktisk har gjort noe av denne natur. Opplevelsen av å ha handlet på en moralsk klanderverdig måte forsterkes hvis dette innebærer at man har skadet eller gjort urett mot uskyldige andre. Skyldfølelse avhenger ikke av at man faktisk har brutt et moralsk imperativ, det er nok at man tror man har gjort det. Skam genereres av at man ikke lykkes i å leve opp til et egoideal, og at dette skjer i øynene til noen hvis mening er viktig for en. Lazarus hevder at handlingstendensene vil være forskjellige for skyldfølelse og skam. En person som opplever skyldfølelse vil forsøke å rette opp skaden som har skjedd (eller som man tror har skjedd), og muligens også søke å bli straffet. Andre mulige handlingstendenser er å hanske med følelsen ved å unngå å tenke på den berørte part, å nekte for at man hadde noen form for kontroll over det som skjedde, eller å overføre skylden til en annen person slik at man ikke trenger å akseptere skylden selv. En person

som opplever skam vil forsøke å skjule seg og å unngå at andre mennesker kan observere at man feilet, spesielt personer som er viktige for en. Man kan også forsøke å hankes med følelsen ved å søke sosial støtte. Både skyldfølelse og skam er dessuten forbundet med såkalt *prosocial behavior*, ved at disse følelsene motiverer personen til å opptre i tråd med høye sosiale standarder og til å leve opp til egoidealer.

Tristhet

Tristhet er forbundet med tap av noen eller noe man bryr seg om, eller med at en sentral livsverdi eller livsrolle feiler. Lazarus hevder at begrepet antakelig omfatter flere overlappende tilstander som har å gjøre med tap og hvorvidt man kan hankes med tapet eller ikke. Tristhet inntreffer når det anerkjennes at ingenting kan gjøres for å rette opp et tap. Tristhet er derfor knyttet til resignasjon. Hvis man tror tapet ikke er uunngåelig, altså at noe kan gjøres for å rette det opp, er følelser som sinne, angst, skyldfølelse og skam mer sannsynlige enn tristhet. Tristhet er altså en passiv emosjonell tilstand. Med andre ord later det ikke til å være noen klar handlingstendens knyttet til denne emosjonen, annet enn passivitet og å trekke seg inn i seg selv. Hvis tristhet opprettholdes over tid og er knyttet til ens liv generelt, kan man også snakke om en depresjon.

Sjalusi / Misunnelse

Disse to emosjonene glir i stor grad over i hverandre. Sjalusi oppstår alltid som følge av et triangel som involverer en selv, en rival, og noe man ønsker. Når det man ønsker faller rivalen i hendene er det sannsynlig at man vil oppleve sjalusi, og gjerne et av symptomene på sjalusi, nemlig sinne. Sjalusi er ofte, men slett ikke alltid, knyttet til romantisk kjærlighet. Sjalusi kan oppstå ved at enhver verdi som er viktig for en trues av en rival. Misunnelse oppstår man ønsker noe som en annen har. Handlingstendensen for misunnelse er å forsøke å oppnå det man ønsker, men som en annen har. Handlingstendensen for sjalusi er ofte sinne kombinert med angrepsimpuls.

4.8.2 Målkongruente emosjoner

De målkongruente emosjonene har historisk blitt lagt mindre vekt på enn de målinkongruente, og Lazarus mener dette kan ha en sammenheng med at negative emosjoner har mer opplagt og kraftig innvirkning på tilpasning og subjektiv velvære enn de positive emosjonene har. I tillegg er positive emosjoner gjerne mindre intense og fremtredende enn negative emosjoner. Men, positive emosjoner er likevel svært viktig, blant annet fordi man kan se på dem som en buffer mot de destruktive konsekvensene som negative emosjoner kan ha.

Glede

Det synes som om kapasiteten for å føle glede kan variere fra menneske til menneske, selv under like livsforhold. Dermed kan man se på glede som både en sinnsstemning og en emosjon. Lazarus hevder at man bør anerkjenne at glede avhenger av personens grunnleggende, subjektive psykologiske status, altså av det totale mønsteret av sinnsstemninger og de forventninger personen har til positive og negative forhold i sitt liv. For eksempel er det mulig at når noe gledelig skjer vil det ikke nødvendigvis utløse emosjonen glede hos personen, fordi denne personen har opplevd at ting har vært gode eller gledelige hele tiden. Mens en person som ikke har opplevd at livet har vært jevnt godt kan oppleve stor glede når den samme gledelige tingen skjer med ham.

Generelt kan man si at glede inntreffer når man mener at man gjør rimelig fremgang mot realiseringen av mål, og når denne fremgangen skjer mot en generelt godartet bakgrunn.

Når det gjelder glede er det vanskelig å fastslå handlingstendens med sikkerhet. Lazarus foreslår at handlingstendensen består av adferdsmessige og kroppslige manifestasjoner av en opplevelse av nytelse og sikkerhet i verden. For eksempel kan utadvendthet være en mulig reaksjon, fordi man vanligvis vil ønske å dele gleden med andre, noe som innebærer at man må gjøre tilnærmelser til andre. Glede kan også resultere i generøsitet og liberal bruk av ens ressurser. Glede er en sosialt attraktiv emosjon; man ønsker gjerne å være sammen med glade mennesker og unngå "uglade" mennesker. Glede er dessuten en emosjon som later til å være smittsom.

Stolthet

Stolthet skiller seg fra glede blant annet av at stolthet ikke bare er positiv, men også bekrefter eller forsterker personlig verdi. For at man skal føle stolthet i stedet for glede eller lettelse må man enten ta æren eller bli tildelt æren for en positiv hendelse, og man må føle forsterkelse av egoet. Stolthet oppstår når ens egoidentitet forsterkes ved at man tar æren for oppnåelsen av noe verdifullt. Denne oppnåelsen kan være enten ens egen eller den kan være oppnåelsen til noen eller en gruppe som man identifiserer seg med, for eksempel et familie medlem eller en sosial gruppe. Som med glede er det vanskelig å med sikkerhet fastslå en klar handlingstendens. Sannsynlige handlingstendenser kan være utadvendthet og tilbøyelighet til å skryte eller på andre måter gi uttrykk for at man er stolt. Men stolthet er også knyttet til følelsen av ydmykhet; å føle stolthet uten ydmykhet kan gi utslag i arroganse, mens stolthet kombinert med ydmykhet innebærer at man anerkjenner sine begrensninger og dermed ikke opptrer arrogant. Å skryte gir selvsagt ikke alltid like vellykkede utslag i sosial sammenheng fordi man lett oppfattes som overlegen. Men samtidig kan det å ikke skryte også oppfattes som negativt – for eksempel kan dette tolkes som at man forsøker å fremstå som overlegen ved å underdrive. I det hele tatt er de sosiale normene for uttrykk av stolthet svært komplekse, og varierer mye mellom ulike kulturer.

Kjærlighet

Det finnes ulike typer kjærlighet, med ulike emosjonelle overtoner. Et viktig skille er mellom romantisk og vennskapelig kjærlighet, som skiller seg fra hverandre blant annet når det gjelder seksuell tiltrekning. Kjærlighet oppstår ved at man ønsker hengivenhet, som vanligvis, men ikke nødvendigvis, gjengjeldes. I romantisk kjærlighet er erotiske følelser ofte, men ikke nødvendigvis involvert. Vennskapelig kjærlighet mangler denne erotiske pasjonen, men vil i likhet med romantisk kjærlighet involvere forpliktelse, intimitet og glede av kontakt. Det er mye ego involvering i kjærlighet; man ønsker bekræftelse av ens egoidentitet. Handlingstendensen i romantisk kjærlighet er trangen til sosial og fysisk intimitet, og kan gi seg utslag i varme og ømhet, og at man gir uttrykk for at man interesserer seg for andre. Dette er selvsagt svært kulturelt betinget. Og hva som blir sett på som attraktivt i andre og som dermed utløser den romantiske kjærligheten er

også svært individuelt og varierende fra kultur til kultur. Handlingstendensen i vennskapelig kjærlighet er også uttrykk av varme, ømhet og interesse, men legges mer bånd på enn ved romantisk kjærlighet.

Lettelse

Lazarus gir liten oppmerksomhet til denne følelsen da denne har vært gjenstand for lite forskning. Men han nevner at lettelse er unik blant emosjonene fordi lettelse avhenger av endringer i forholdet mellom personen og omgivelsene. For at lettelse skal inntreffe må det først ha funnet sted et målinkongruent tilpasningsmøte, som deretter endrer seg til det bedre slik at de negative emosjonene elimineres eller endres til det bedre. Dermed kan man si at lettelse er en målinkongruent, positiv emosjon, men at denne emosjonen alltid begynner som en målinkongruent, negativ emosjon. Det er vanskelig å identifisere handlingstendenser som resultat av lettelse.

Problematisk emosjoner

Lazarus ser på blant annet håp og medfølelse som såkalte problematiske emosjoner, av ulike årsaker. For eksempel kan håp og medfølelse synes å være målinkongruente emosjoner, men ved nærmere ettersyn later disse til å oppstå ut fra inkongruens.

4.8.3 Emosjonell ambivalens

Emosjoner finnes i hundretall, og det kan være vanskelig å skille en emosjon fra en annen fordi mange av dem går over i hverandre og har flere ulike varianter og nyanser. I tillegg er det mulig å oppleve emosjonell ambivalens (Pratt og Doucet, 2000). Pratt og Doucet hevder at det emosjonelle portrettet av en typisk ansatt ikke kan beskrives med enten positive eller negative følelser. Den raske endringstakten og den økende kompleksiteten i arbeidslivet innebærer at et begrep som ambivalens kan bedre beskrive hvilke emosjoner en ansatt opplever. Det er ingen tvil om at noen individer opplever primært negative følelser i sine organisatoriske forhold, mens andre opplever primært positive følelser. Men dette kan betraktes som ytterpunkter, og mellom disse finner man et mer sammensatt bilde av ansattes emosjoner.

Ambivalens defineres av Pratt og Doucet som overlappende tendenser til tilnærming og fratrekking. Disse tendensene karakteriseres av blandede følelser for de gruppene og den organisasjonen som den ansatte tilhører. Mer spesifikt defineres emosjonell ambivalens som assosiasjon av både sterke positive og negative emosjoner med et mål, for eksempel en person, et objekt eller et symbol. Denne definisjonen tillater at opplevelsen av ambivalens kan involvere et vidt spekter av emosjoner. Den tillater også at ambivalens kan innebære ulike kombinasjoner av positive og negative emosjoner, for eksempel når en ansatt opplever både frykt og spenning i forhold til en endring. Denne definisjonen gjør det dessuten klart at ambivalens alltid er relasjonell; man er ambivalent i forhold til noe eller noen.

Kilder til ambivalens

I følge Pratt og Doucet (2000) kan ambivalens stamme fra to ulike kilder: individuelle forskjeller og ambivalente holdninger, og strukturelle forhold. Individuelle forskjeller kan i en viss grad forklare ambivalens. Noen individer er nemlig mer orienterte mot ambivalens enn andre; med andre ord kan ambivalens være knyttet til personlighet. Dette er nært knyttet til dannelsen av ambivalente holdninger. Noen mennesker har mer ambivalente holdninger enn andre, og dette kan føre til at man opplever ambivalens også når det gjelder emosjoner. Når det gjelder strukturelle forhold kan slike også føre til ambivalens, for eksempel gjennom rollekonflikter. Rollekonflikter kan oppstå når den samme rollen fører til motstridende adferd. Emosjonell dissonans relatert til emosjonelt arbeid kan også føre til emosjonell ambivalens, fordi de emosjonene som den ansatte føler er annerledes enn de emosjonene han kan gi uttrykk for i jobben. I tillegg til dette er det verdt å nevne at endringer også kan føre til emosjonell ambivalens, både fordi endringer kan føre til rollekonflikter, og fordi endringer i seg selv kan være nok til å utløse ambivalens.

En annen kilde til ambivalens i en organisasjon – beslektet med de to foregående kildene - er spenningen mellom hensynet til individet og hensynet til organisatoriske begrensninger. Det er nemlig slik at organisasjonen har visse normer og verdier som

individet kan oppleve som begrensende i forhold til sine egne normer og verdier, samtidig som individet finner det vanskelig å differensiere selv'et fra organisasjonen. Dette kan føre til en opplevelse av ambivalens i forhold til organisasjonen – man tiltrekkes til den samtidig som man frastøtes av den.

4.9 Adferdsmessige reaksjoner på emosjoner

I følge Lazarus (1991) finnes det få tilpasningsmøter med bare en emosjon. De fleste situasjoner medfører flere ulike emosjoner. Emosjoner har kjennetegn som er både fysiske og psykologiske, og også adferdsmessige. Dette betyr at et menneske har et svært mangfoldig reaksjonsmønster. Det finnes flere modeller som beskriver dette mangfoldige reaksjonsmønsteret blant annet i forhold til uforutsette hendelser i livet, noe organisasjonsendringer er et meget godt eksempel på. Hagemann (1997) hevder at forskning viser at de psykiske reaksjonene i en forandringsprosess er ganske like, uavhengig av om forandringen dreier seg om privatliv, yrkesliv eller helsetilstand. Han benytter en modell med seks faser, der de emosjonelle reaksjoner på en forandring er nært knyttet til de adferdsmessige reaksjoner. Det typiske reaksjonsmønsteret har altså seks faser, og det er ingen lineær rekkefølge mellom disse. Med andre ord kan man hoppe fra et punkt til et hvilket som helst annet. Det enkelte individs personlighet og erfaringsbakgrunn vil påvirke dette (Lossius, 1994). Reaksjonsmønsteret kan beskrives som en kurve, der fase 1 er forvirring, fase 2 benektelse, fase 3 "din sjels mørkerom", fase 4 å gi slipp, fase 5 å hjelpe andre, og fase 6 "en ny reise begynner". Ulike følelser er knyttet til hvert stadium, og utgjør som sådan en del av reaksjonsmønsteret. I forvirringsfasen har man gjerne en følelse av indre uro og forvirring, som er knyttet til at man føler usikkerhet rundt endringen. I benektelsesfasen føler man ofte tvil – tvil på behovet for forandring og på at man selv kommer til å bli personlig berørt. På stadium tre – sjelens mørkerom- tar emosjonene overhånd. Man føler skuffelse, resignasjon, aggresjon, sinne, sorg, maktesløshet og oppgitthet. I fase fire –å gi slipp- føler man lettelse, som gir ny energi til å mestre endringen og til å hjelpe andre som er i en vanskelig situasjon. På stadium fem –å hjelpe andre- opplever man emosjoner som gjør at man kan støtte andre som befinner seg på "mørkeromstadiet". I den siste fasen føler man

at livet er spennende og fylt av utfordringer, og man ser frem til å møte disse utfordringene. Hagemann (1997) påpeker videre at selv om den følelsesmessige opplevelsen av en endringssituasjon kan være vanskelig, kan denne krisen stimulere til vekst og utvikling gjennom selvinnsikt og læring.

Hagemanns modell bidrar til å illustrere hvordan emosjonelle reaksjoner og adferdsmessige reaksjoner er nært knyttet til hverandre. Goleman (1997) tar diskusjonen av forholdet mellom emosjoner og adferd et skritt videre ved å påstå at emosjoner er viktige veivisere for ens adferdsmessige reaksjoner i ulike situasjoner. Han hevder nemlig at det er emosjonene som rettleder oss når vi kommer opp i vanskelige situasjoner og oppgaver som er for viktige til at vi kan overlate valg av adferdsmessige reaksjoner bare til intellektet. Han sier videre at alle emosjoner er i sitt vesen impulser til å handle, en påstand Planalp (1999) bygger opp under ved å si at emosjoner ville ikke være emosjoner uten tendensen til å handle og å uttrykke seg. Hver emosjon medfører en spesiell beredskap til å handle. Goleman (1997) kaller dette for biologiske tilbøyeligheter til å handle. Disse reaksjonene har fått sin form gjennom evolusjonen som mennesket har vært gjennom, men vil for det enkelte individ formes også av dets kulturelle tilhørighet og tidligere erfaringer. Ved emosjonen *sinne* strømmer det blod til hendene samtidig som hjerterytmen øker, noe som skal gjøre det lettere å for eksempel gripe fatt i et våpen. Hormonmengden øker, og dette stimulerer en energiimpuls som gjør at en kraftfull handling kan gjennomføres. *Frykt* gjør at blodet flommer til de store skjelettmusklene, blant annet i beina, og det gjør det lettere å flykte. De fleste har nok opplevd hvordan kroppen stivner for et øyeblikk. Hensikten med det er sannsynligvis at man skal få tid til å vurdere om man bør flykte eller om man heller bør gjemme seg. I tillegg til økt energi medfører emosjonen *lykke* økt aktivitet i en del av hjernen som hemmer negative følelser. Dette gjør at kroppen får hvile og bli klar for å utføre nye, og gjerne mange, oppgaver, og å strekke seg mot nye mål. *Kjærlighet* fører til en allmenn tilstand av ro og tilfredshet, og dette kan lette samarbeidet med andre mennesker. *Sorg* og *vemod* gjør at energinivået reduseres. Når sorgen begynner å nærme seg depresjon senkes kroppens stoffskifte. Denne tilstanden gjør at man får mulighet til å sørge over tapet som forårsaket følelsen av

sorg eller vemod, forstå hvilke følger det vil få for ens eget liv, og deretter se fremover og planlegge en ny begynnelse når energien omsider begynner å vende tilbake.

Følelser kan altså utløse et stort antall ulike reaksjoner (Lossius, 1994), reaksjoner som spenner fra handlingslammelse til fysisk angrep. Man kan si at en handlingsreaksjon fungerer som et medium for uttrykkelse av en emosjon. Ulike mennesker har ulike måter å reagere på, og som Goleman (1997) nevner vil blant annet kultur bidra til å definere hvilke emosjoner det er akseptabelt å uttrykke, og på hvilken måte de kan uttrykkes. Samfunnet har vært nødt til å utvikle regler som undertrykker noen av følelsene våre. Uten slike regler og lover –altså hvis følelsene hadde fått lov til å flyte fritt- hadde resultatet sannsynligvis vært kaos. Emosjoner medfører som nevnt spesielle handlingstendenser, men disse er bare tendenser – hvert enkelt individ har muligheten til å velge å hankes med emosjonen heller enn å utvise en spesiell form for adferd, og det er realistisk å forvente at man velger å hankes med emosjonene heller enn å velge handling i en slik grad at moralsk orden opprettholdes, enten man befinner seg i organisasjonen eller i samfunnet forøvrig (Planalp, 1999).

Oppvekst og miljø vil også påvirke hvilke emosjoner som uttrykkes, og på hvilken måte de uttrykkes. For eksempel er noen oppdratt til at indre følelser og ytre adferd skal stemme overens, og har dermed ingen problemer med for eksempel å gråte når man er trist. Andre er vant til at man skal beherske seg og ikke la ens adferd avsløre hva man føler. I følge Goleman kan denne inkonsistensen mellom emosjoner og adferd også skyldes at mennesket emosjonelle sinn er adskilt fra dets rasjonelle sinn. Et eksempel på dette er en person som hevder at hun ikke er lei seg, men som likevel har tårer i øynene. Jo mer intens følelsen er, jo mer dominant blir det emosjonelle sinn. Goleman peker på at dette kan ha sammenheng med menneskets evolusjon; gjennom uminnelige tider har det vært en fordel at emosjoner rettleder menneskets reaksjon i situasjoner der det er i livsfare. I tillegg til dette kan ens handlinger være resultatet av emosjoner som man faktisk ikke er bevisst på at man har. Man kan nemlig ha emosjoner som beveger seg under terskelen for erkjennelse, men som likevel virker sterkt inn på hvordan man oppfatter ting og reagerer på dem. Som et eksempel på dette kan man tenke seg at en

person er irritert på grunn av et møte tidligere på dagen, og som uten å være oppmerksom på dette, og tilsynelatende uten noen grunn, glefser mot andre.

Bradley og Lang (2000) forteller at emosjoner har evolvert fra enkle, refleksive handlinger, og at mange slike handlinger fremdeles er en del av det menneskelige responsrepertoiret. De mest primitive og generelle responsene er forflytning mot positive ting, og forflytning fra negative ting. Slike refleksive handlinger finner man fremdeles hos primitive organismer som for eksempel insekter og fugler. Mennesket har et mer variert og komplekst responsrepertoire, fordi vårt komplekse nervesystem og hjerne gjør slike responser mulig. Planalp (1999) kaller disse generelle handlingstendensene tilnærming og tilbaketrekking, og sier at de kan gi seg utslag på ulike måter. Tilnærming kan skje blant annet ved at man forflytter seg fysisk, ved at man viser varme og interesse for andre, ved at man flytter blikket mot noen eller noe, ved at man øker stemmevolumet og ved at man smiler. Tilbaketrekking kan skje blant annet ved at man legger armene i kors, ved at man ser vekk, ved at man fysisk trekker seg unna og ved at man senker stemmen. Men handlingstendenser gir ikke alltid et entydig bilde av hvilke emosjoner som ligger til grunn for dem, eller om det ligger emosjoner til grunn i det hele tatt. For eksempel kan det være vanskelig å vite om en person som roper og kommer mot deg er sint eller om han rett og slett er bråkete eller tror at du ikke kan høre ham.

Emosjonene utgjør altså en sentral komponent av menneskelige reaksjoner på ulike typer stimuli, og kan påvirke organisasjonsadferd på mange måter. De kan utløse spesifikke adferdstyper direkte, og de kan også påvirke adferd indirekte gjennom medierende mekanismer som motivasjon og kognisjon. Emosjoner virker nemlig inn på fysiologiske, kognitive og sosiale prosesser, som igjen kan påvirke adferd (Lord og Kanfer, 2002). Scherer (1994) hevder at emosjoner medierer mellom input fra omgivelsene og adferdsmessig output. I mennesker, i motsetning til i enklere organismer, bidrar emosjonene til at stimuli og adferdsmessig respons kan frakobles i tid, noe som muliggjør større fleksibilitet i tilpasningen til omgivelsene. Frakoblingen i tid gjør nemlig at ytterligere informasjon kan behandles og alternative reaksjonsmåter vurderes, noe som må kunne antas å bedre sannsynligheten for et vellykket utfall av adferden. Tidsperioden

mellom stimuli og respons er kortere for sterke emosjoner, og det innebærer at det i kritiske situasjoner (som produserer sterke emosjoner) kan benyttes forprogrammerte responser. I mindre kritiske situasjoner skjer valget av adferd etter gjennomtenkt og kontinuerlig evaluering av alternativer, som kan ta også andres reaksjoner med i betraktning (Lord og Kanfer, 2002).

Hvorvidt evaluering av alternative reaksjonsmåter finner sted vil også avhenge av emosjonenes valens. Negative emosjoner er ofte sterkt assosiert med spesifikke adferdstyper. Sterke negative emosjoner vil med stor sannsynlighet produsere slik adferd med minimal kognitiv behandling, fordi responsen på emosjonene produseres alt for raskt til at slik behandling kan finne sted i nevneverdig grad. Positive emosjoner er assosiert med saktere og mer variable responser. Dette har stor betydning for organisasjonen fordi mange emosjoner som inntreffer, for eksempel i endringssammenheng, er negative og kan dermed ha sterke forbindelser med uønsket adferd. Dessuten innebærer sammenhengen mellom emosjoner og adferd at det for å endre organisasjonsadferd til mer effektive mønstre kan være nødvendig å endre også emosjonene assosiert med adferden (Lord og Kanfer, 2002).

4.9.1 Støttende adferd

I forbindelse med endringer er støttende adferdstyper som ekstrarolle adferd (Organ og Bateman, 1991) og prososial adferd (Ashkanasy m.fl., 2002) svært relevante, da slik adferd er assosiert med positive konsekvenser for organisasjonen. Organ (1988) argumenterer for begrepet *organizational citizenship behavior*. Dette innebærer adferd som utføres av organisasjonsmedlemmer uten at denne adferden kreves av jobbeskrivelsen, og som ikke kompenseres med kontraktsbaserte incentiver. Med andre ord er slik adferd frivillig, og ikke et resultat av at man blir belønnet i form av for eksempel bonuser eller høyere lønn. I praksis kan OCB gi seg uttrykk i at man hjelper kolleger med arbeidsrelaterte problem, at man utholder den frustrasjon og det stress som man uunngåelig møter fra tid til annen i arbeidet, og at man tar del i organisasjonens politiske prosesser, som for eksempel at man deltar på møter og holder seg oppdatert på

forhold som kan påvirke organisasjonen. Kort sagt; å ikke bare følge organisasjonens regler, men også yte det lille ekstra. På kort sikt kan slik ekstrarolle adferd oppfattes som ugunstig for individets produktivitet, ettersom det å utføre denne adferden som regel innebærer at tid tas vekk fra det arbeidet man egentlig skal utføre. Men på lang sikt vil denne adferden bidra til organisasjonens effektivitet. Ekstrarolle adferd, som for eksempel OCB, er dermed viktig også i forbindelse med endringer.

Ashkanasy m.fl. (2002) hevder at de emosjonene som oppleves av ansatte blir nå sett på som et sentralt aspekt ved forståelsen av deres holdninger og adferd, og nevner at emosjoner kan direkte føre til adferdsmessige utfall som for eksempel prososial adferd. Batson m.fl. (1992) hevder at positive emosjoner øker forekomsten av støttende adferd, mens negative følelser noen ganger øker og andre ganger reduserer forekomsten av denne adferden. For eksempel er empatiske emosjoner (som sympati og medfølelse) positivt korrelert med støttende adferd. For å illustrere dette kan man tenke seg muligheten for at en person kan ha en annens velferd som en av sine terminale verdier, og hvis denne velferden trues kan det da være individets mål å beskytte eller øke denne ved å utvise støttende adferd. Det kan også være individets mål å øke den andres velferd ved å utvise adferd som skader en eventuell tredjepart, hvis denne oppfattes som årsaken til at velferden trues.

Når det gjelder støttende adferd kan det synes som om dette er mer uvanlig enn motstand. Lord og Kanfer (2002) hevder at positive emosjoner har tradisjonelt fått mindre oppmerksomhet enn negative emosjoner, noe som kan skyldes at slike emosjoner er mindre differensierte, de er ikke assosiert med spesifikke problemer slik negative emosjoner ofte er, og de er heller ikke assosiert med spesifikke handlingstendenser som antas å være nødvendige for overlevelse ettersom positive emosjoner sjelden er forbundet med trusler til liv og helse. Men positive emosjoner kan likevel ha stor betydning for organisasjonen, noe Fredrickson (1998) har satt søkelyset på ved å hevde at det finnes også en indirekte sammenheng mellom emosjoner og adferd. Hun sier at positive emosjoner ikke nødvendigvis er assosiert med spesifikke fysiske handlingstendenser, men at noen positive emosjoner i stedet later til å utløse endringer primært i kognitiv

aktivitet, som igjen kan utløse endringer i handlingstendens. Ut fra dette fremmer hun begrepet tanke-handlingstendens i stedet for handlingstendens. Hun hevder videre at positive emosjoner er viktige fordi de skaper situasjoner der kognitive, fysiske og sosiale ressurser kan bygges. For eksempel kan emosjonen glede stimulere fysisk, sosial, intellektuell og kreativ lek, som for eksempel utforskning og oppfinning. Lek fremmer utvikling av nye kognitive, sosiale og fysiske evner, noe som fremmer individets tanke-handlingsrepertoar – med de positive konsekvenser dette kan medføre. Disse nye evnene kan betraktes som ressurser, og individet kan dra nytte av dem lenge etter at opplevelsen av glede har gitt seg. Emosjonen kjærlighet (kjærlighet finnes i ulike varianter – vennskapelig kjærlighet såvel som romantisk kjærlighet) er ofte forbundet med andre positive emosjoner som for eksempel interesse og glede, og kan utvide tanke-handlingsrepertoaret gjennom interaksjon med de man føler kjærlighet for. Denne interaksjonen ser ofte ikke ut til å ha andre mål enn indre nytelse og underholdning, men over tid vil interaksjonene inspirert av kjærlighet bidra til å bygge og styrke sosiale bånd og tilhørighet. Disse sosiale båndene er tilfredsstillende i seg selv, men i tillegg til dette vil de være fokus for videre sosial støtte. Med andre ord fører kjærlighet og de andre emosjonene forbundet med kjærlighet til bygging og forsterking av individets sosiale ressurser. Disse ressursene kan, i likhet med intellektuelle og fysiske ressurser, komme til nytte senere. Positive emosjoner later altså til å både utvide individets tanke-handlingsrepertoar i tillegg til å bygge individets fysiske, intellektuelle og sosiale ressurser (Fredrickson, 1998), noe som kan ha betydelige konsekvenser for organisasjonen. Spesielt de utvidede sosiale ressursene kan tenkes å være viktige i forbindelse med organisasjonsendringer, som ofte krever at de endringsberørte hjelper og støtter hverandre for et maksimalt resultat. Fredrickson understreker at å oppleve positive emosjoner kan øke sannsynligheten for at et individ vil hjelpe andre som har behov for dette, og at dette igjen kan utløse positive emosjoner som takknemlighet i individet som blir hjulpet. Dette kan skape et gjensidig forhold preget av samarbeid og støtte.

4.9.2 Motstand

Støttende adferd som for eksempel OCB er kanskje idealet, men motstand er likefullt en del av adferden i organisasjonen – i aller høyeste grad i forbindelse med endringer. Fineman (2003) trekker frem den målinkongruente emosjonen angst for å illustrere sammenhengen mellom emosjoner og motstand, og sier at når angsten i forbindelse med endringen øker, øker også motstanden. Denne motstanden kan være organisert eller uorganisert, individuell eller kollektiv, bevisst eller ubevisst, kontinuerlig eller et engangstilfelle. Den inkluderer aggresjon mot ledelsen, frustrasjon, argumentasjon, underminering, regelbrudd og ignorering. I siste instans kan sabotasje inntreffe. Motstand kan også kamoufleres gjennom satire og humor på bekostning av endringslederne. Også usikkerhet, ubehag og frykt kan utløse motstand. Fineman hevder at endring i seg selv sjelden gir motstand; tvert imot er det ofte slik at de ansatte i en organisasjon faktisk ønsker konstruktiv endring, og kommer gjerne med forslag til ting i organisasjonen som trenger å bli satt søkelyset på. Motstand inntreffer først når de endringsberørte tvinges til å ta valg som ikke er kompatible med deres egeninteresse. Et annet aspekt ved motstand er at denne adferden ofte virker helt fornuftig og rasjonell sett fra den endringsberørtes perspektiv, selv om endringsledelsen oppfatter den som en form for mytteri. Motstand kan ses på som et tegn på viktige forskjeller i måten endringen oppfattes på, og kan dermed gi viktige og nyttige tegn til ledelsen om hvordan endringen har blitt introdusert og gjennomført, og om hva som eventuelt kan gjøres for å forbedre prosessen. Motstanden indikerer også hvilke følelser man bør sette fokus på for å sikre kontinuitet og best mulig resultat av endringen. Fineman (2003) kaller dette emosjonell balansering, og hevder at det er viktig at endringsledelsen arbeider både med egne og med de endringsberørtes følelser hvis både endring og kontinuitet skal oppnås. Han foreslår også at når endring foretas *sammen* med mennesker heller enn *med* mennesker vil negative følelser og dermed motstand reduseres.

Motstand blir ofte sett på som irrasjonell adferd. I følge Organ (1991) er dette synet for enkelt, og dessuten tjener det de som ønsker endringen. Det er ikke til å komme vekk fra at organisatorisk endring aldri tjener alle parter like mye. Faktisk innebærer de fleste

endringer at noen taper – i alle fall på kort sikt. Ut fra dette perspektivet er de fleste former for motstand rett og slett rasjonell adferd basert på ivaretagelse av egne interesser.

4.9.3 Emosjonell ambivalens og adferdsreaksjoner

Emosjonelle reaksjoner på endringer og andre organisatoriske forhold fører ikke alltid til ”rene” adferdsreaksjoner som motstand og organizational citizenship behavior, noe som henger sammen med det tidligere nevnte begrepet emosjonell ambivalens. Pratt og Doucet (2000) hevder at det finnes to responsdimensjoner på slik ambivalens: holdninger og forflytting. Disse responsdimensjonene finnes i ulike kombinasjoner. Individet kan legge vekt på positive eller negative aspekt ved sine forhold, eller begge samtidig. Og individet kan reagere på emosjonell ambivalens ved å nærme seg organisasjonen og de organisatoriske forhold, ved å unngå disse, eller ved å gjøre begge samtidig. Ut fra dette kan man identifisere følgende kombinasjoner av holdninger og forflytting: positive holdninger/tilnærmingsrespons, negative holdninger/tilnærmingsrespons, negative holdninger/tilbaketrekkingsrespons, negative holdninger/tilnærmingsrespons, blandet respons og lammelse.

Positive holdninger/tilnærmingsrespons innebærer at individet forsøker å komme nærmere og å uttrykke positive emosjoner ovenfor kilden til den ambivalensen som det opplever. I dette tilfellet blir forpliktelse en måte å hankses med ambivalensen på. Forpliktelse innebærer nemlig at man ”binder” de positive eller negative elementene i en situasjon eller i et forhold. Slik blir det lettere for individet å hankses med de motstridende emosjonene som det føler. Kort sagt kan man si at fanatisk forpliktelse kan hjelpe individet med å overse den tvil det opplever. Negative holdninger/tilnærmingsrespons innebærer at individet legger vekt på de negative sidene ved forholdet, men ikke i en slik grad at dette får det til å forlate forholdet. Negative emosjoner er et vanlig resultat her, som for eksempel sinne og frustrasjon. I dette tilfellet er tilnærmingsresponsen på emosjonen at man flytter seg mot målet for ens ambivalens ved å angripe eller være aggressiv. Sabotering er en mulig adferdsreaksjon her. Mindre dramatiske tilnærmingsrespons er *voice* og å være morsom på objektets vegne.

Negative holdninger/tilbaketrekkingsrespons innebærer at individet løsriver seg fra forholdet som en respons på den emosjonelle ambivalensen, for å skape emosjonell avstand mellom seg selv og det som utløste ambivalensen. Dette kan gi seg uttrykk i at individet trekker seg unna ved for eksempel å ignorere, unngå, komme for sent på jobben, og å bruke dagen på jobben til å spille dataspill i stedet for å gjøre det man skal gjøre. Blandede responser innebærer at man velger å av og til understreke positive og negative aspekt ved forholdet, og av og til tilnærme seg og trekke seg tilbake fra målet for forholdet. En siste reaksjon på ambivalens er lammelse. Her opplever man at man ikke klarer å reagere eller ta en beslutning. Her klarer ikke individet å legge vekt på verken de positive eller de negative aspektene ved forholdet, og klarer heller ikke å bestemme seg for om det skal tilnærme seg eller trekke seg vekk fra forholdet.

5.0 Teori om verdier

For å se på hvordan endringsinnholdet kan føre til reaksjoner på endringen velger jeg å sette fokus på verdier. Verdier fungerer som kriterier som aspekter ved endringen tolkes opp mot. Kort sagt konstruerer den endringsberørte sitt eget bilde av endringen basert på hva som er viktig for ham, representert ved verdiene. Som et eksempel på dette kan man tenke seg en ansatt i et av tilsynene som har blitt flyttet ut fra Oslo. Han vil danne seg sitt eget bilde av endringen som bedriften har vært gjennom, grunnet på verdiene hans, fordi disse gjør visse aspekt ved endringen fremtredende i hans hode. Kanskje reagerer han positivt på endringen fordi den gir ham muligheten til å slå rot i et annet miljø, og til å vise at han mestrer de nye arbeidsoppgavene han blir tildelt. Eller kanskje reagerer han svært negativt på endringen fordi han synes det er forferdelig å måtte skilles fra sine gamle arbeidskollegaer eller fordi han ikke liker usikkerheten som endringen uunngåelig fører med seg. Slike tolkninger av endringer skaper emosjonelle og kognitive reaksjoner, som resulterer i dannelsen av holdninger i forhold til endringen. Holdninger påvirker igjen dannelsen av adferd. Med andre ord vil verdier påvirke både emosjonelle, kognitive og adferdsmessige reaksjoner på endring. I en endringsprosess vil det dermed være av avgjørende betydning at endringsledelsen har kunnskap om de berørtes verdier, ettersom

det er viktig for en vellykket gjennomføring av endringen såvel som for et godt endringsresultat at ønsket adferd – via emosjonelle og kognitive reaksjoner – utvises.

Verdier er et svært grunnleggende trekk ved mennesket – noe som reflekteres i at verdier påvirker både tanker, følelser og adferd. Enhver ansatt i en organisasjon har et sett av verdier med seg når han kommer til organisasjonen. Disse reflekterer hans forestillinger om hva man bør gjøre og ikke gjøre, hva han vil utrette i livet, og hvilken adferd han ønsker at de rundt ham skal utvise. På individnivå kan man rett og slett si at verdier er regler om rett og galt. De reflekterer grunnleggende prinsipper og generelle overbevisninger, og er relativt stabile. Ulike verdier har ulik viktighet for individet. Kjerneverdier er de verdiene som er dypest forankret, og de er mer motstandsdyktige enn perifere verdier, som er lettere å endre. Tilstedeværelsen av ulike verdier med ulik viktighet medfører at det er essensielt å kartlegge de berørtes verdier i forbindelse med endringer, slik at sannsynlige reaksjoner på endringen kan predikeres og tiltak fattes (Kaufmann og Kaufmann, 1996). Noen verdier er mål i seg selv, og kan sies å være essensielle eller terminale. Andre verdier er mindre fundamentale og kan betraktes som middel for å nå målet, og kan kalles instrumentelle verdier (Cunningham, 2001). Evans og Smith (1970) hevder at verdiene våre begynner å utvikles allerede i barndommen, i takt med at man gjør seg nye livserfaringer. For eksempel er det sannsynlig at et barn som oppdras av foreldre som verdsetter materiell velstand over alt annet, vil lære den samme verdien og bli veiledet av den senere i livet. Dette kan manifestere seg for eksempel i at et slikt individ trekkes mot forretningslivet, der et viktig mål er økonomisk vinning. Personer med religiøse eller sosiale verdier har gjerne lært å verdsette det å ofre seg for å hjelpe andre. Slike individ trekkes gjerne mot yrker der lønn ikke er det viktigste, et eksempel på dette er misjonæryrket.

Som implisert ovenfor har verdier stor betydning for organisasjonens vellykkethet. Meglino m.fl. (1989) nevner at den overlegne ytelsen til bedrifter med sterk organisasjonskultur har blitt tilskrevet organisasjonens bruk av sosialisering og andre teknikker for å legge vekt på spesifikke verdier som tenkes å ha viktige funksjoner når de deles av de ansatte. Schein (1985) beskriver disse funksjonene som ekstern tilpasning og

intern integrasjon. Verdier antas å fremme ekstern tilpasning ved å påvirke de ansatte til å utvise adferd som er nødvendig for organisasjonens overlevelse i omgivelsene. Verdier antas også å bidra til at aktiviteter innad i organisasjonen flyter bedre fordi verdier reduserer usikkerhet og letter kommunikasjonen mellom de ansatte. Verdier kan dessuten påvirke jobbtilfredshet og "organizational commitment" ved å redusere rolleusikkerhet og -konflikt, ettersom ansatte som har like verdier har klarere rolleforventninger fordi de med større nøyaktighet kan predikere hverandres adferd. Også Peters og Waterman (1982) trekker frem viktigheten av verdier for organisasjonens suksess. De skriver: "Enhver fremragende bedrift vi studerte er klar på hva den står for, og tar verdiformingsprosessen alvorlig. Faktisk lurer vi på om det er mulig å være en fremragende bedrift uten verdiklarhet og uten å ha de riktige verdiene". Også Nelson og Campbell Quick (1997) støtter det positive synet på verdier ved å nevne at forskning knytter sammenfallende verdisystemer til positive resultat. Deal og Kennedy (1982) hevder at "bedrifter lykkes ofte fordi deres ansatte kan identifisere, omfavne og handle ut fra organisasjonens verdier", og antyder med dette at det å dele de riktige organisatoriske verdiene vil resultere i sterke og vellykkede organisasjoner. Også Bredal (2003) mener at det er svært viktig at bedriften har et verdimesig fundament på plass. Jo større forandringer bedriften opplever, jo viktigere er det. En grunnfestet organisasjonskultur, definert av Kaufmann og Kaufmann (1996) som et system av felles verdier og felles ideer om hvordan ting fungerer og skal gjøres, fjerner noe av usikkerheten med endringen, og får organisasjonen til å føle trygghet underveis i endringen. Organisasjonskulturen representerer altså et verdimesig fundament, som fungerer som et stabiliserende element i endringen. Det er viktig at ingen, selv ikke ledelsen, forsøker å endre på organisasjonens verdigrunnlag, ettersom det vil være det samme som å fjerne dette stabiliserende elementet.

Som et lite varsku til fokuset på positive aspekter ved verdier nevner Enz (1986) at verdier faktisk ikke er assosiert med bare positive utfall for organisasjonen. Som tidligere nevnt er verdier relativt stabile, noe som faktisk kan være uheldig i dagens dynamiske virkelighet. Det å ha fastlåste verdier som ikke harmonerer med dagens virkelighet kan nemlig virke hemmende på organisasjonen og skape store problemer fordi ny læring

hemmes mens stagnasjon fremmes. Det finnes heller ikke et ideelt sett av verdier som passer for alle bedrifter. Dermed betyr det ikke garantert suksess for organisasjonen at dens ansatte deler de samme organisasjonsverdiene.

5.1 Arbeidsverdier

Jeg vil i det følgende betrakte arbeidsverdier, som er relatert til hva man ønsker å realisere gjennom sitt arbeid. Selv om teori om arbeidsverdier ikke sier noe eksplisitt om endringer, virker det sannsynlig at denne teorien kan benyttes for å studere reaksjoner på endringer. Endringer preger tross alt arbeidshverdagen og arbeidsopplevelsen til stadig flere mennesker, og kan uten tvil både komme i konflikt med og stemme overens med hva man ønsker å realisere ved å arbeide.

Teori om arbeidsverdier tar utgangspunkt i at slike verdier er en del av et individs grunnleggende verdisystem, som navigerer individet gjennom mange ulike sfærer i livet. Et verdisystem er definert som et generalisert rammeverk angående hva som er godt eller ønskelig. Rammeverket utvikler seg over tid gjennom individets involvering i verden (George og Jones, 1997). Verdisystemet guider adferd ved å fungere som kriterier som individet kan bruke til å evaluere eller definere handlinger og hendelser i den verden som omgir individet. På den måten hjelper de individet til å definere og gi mening til arbeidsopplevelser (George og Jones, 1997; Lewin, 1951).

Den relative viktigheten av arbeidsverdier har blitt studert i rundt femti år. En grunn til at interessen for dette temaet har vedvart er at den relative viktigheten av arbeidsverdier har endret seg i løpet av denne tiden. Denne endringen må ses i sammenheng med de endringer som har funnet sted når det gjelder økonomiske, sosiale, teknologiske og politiske forhold. For eksempel er det ikke uventet at lønn var en viktig arbeidsverdi for arbeidere på begynnelsen av 1900-tallet, ettersom denne perioden var preget av lave lønninger som følge av manglende lovgivning knyttet til arbeideres rettigheter. Studier antyder at dagens arbeidere legger størst vekt på god lønn og jobbsikkerhet, mens arbeidere på 70- og 80-tallet verdsatte interessant arbeid mer enn lønn og sikkerhet. Dette kan ha en sammenheng med at dagens ansatte lever side om side med stadige

effektiviserings- og innsparingstiltak med medfølgende oppsigelser og nedskjæringer. For tjue år siden var de økonomiske og teknologiske forhold annerledes, og ansatte hadde den "luksus" at man kunne tillate seg å fokusere på interessant arbeid, verdsettelse av ens arbeid og følelsen av å være med på ting, i stedet for å bekymre seg over om man kom til å bli arbeidsledig.

Studien foretatt av Karl og Sutton (1998) viser dessuten at den relative viktigheten som individer knytter til visse arbeidsverdier er avhengig av om man er ansatt i privat eller offentlig sektor. Ting tyder på at ansatte i de respektive sektorer oppfatter og evaluerer sine jobber på ulike måter. Ansatte i privat sektor legger større vekt på økonomiske belønninger enn ansatte i offentlig sektor, mens sistnevnte er mer opptatt av anerkjennelse og interessant arbeid. Begge sektorer legger like stor vekt på jobbsikkerhet.

Det finnes mange ulike verdimodeller. I følge Nord m.fl. (1990) er arbeidsverdier ønskede tilstander som en person synes han eller hun burde være i stand til å realisere ved å arbeide. Dermed guider arbeidsverdiene personens valg av arbeid, og reaksjon på arbeidsaktiviteter. De bestemmer hvilken mening jobb, organisasjoner og spesifikke hendelser og betingelser har for mennesker. De organisatoriske opplevelsene måles opp mot individets verdier, og på den måten kan individet tolke og forstå arbeidsopplevelsen. Arbeidsverdier definerer også ønskeligheten av ulike typer adferd. For eksempel påvirker arbeidsverdier de valg individet gjør angående hvordan jobben skal utføres (George og Jones, 1997). Arbeidsverdier er relativt stabile.

Nord m.fl. (1990) klassifiserer arbeidsverdier i to grupper: indre og ytre arbeidsverdier. Indre arbeidsverdier er knyttet til slutttilstander som kan inntreffe gjennom arbeidet, altså har slike verdier med selve jobben å gjøre. Slike verdier kan for eksempel være en følelse av oppnåelse, ønske om utfordringer, det å ha ansvar, det å være selvstending. Cunningham (2001) nevner deltakelse som et annet eksempel på en indre verdi. Ytre arbeidsverdier refererer til slutttilstander som inntreffer som en konsekvens av arbeidet, og som er uavhengig av arbeidet i seg selv, som for eksempel familiesikkerhet, jobbtrygghet, status i nærmiljøet og å tjene penger. I følge Kaufmann og Kaufmann

(1996) har de fleste mennesker begge typer verdier, men den relative betydningen av dem varierer. Ved omstillinger og endringer i organisasjoner er det viktig at ledelsen er oppmerksom på hvilke verdier medarbeiderne har, ettersom det i betydelig grad kan øke jobbmotivasjonen hvis endringen harmonerer med de ansattes verdier. For eksempel kan de som har et verdisystem dominert av ytre arbeidsverdier bli mer motivert hvis de får økonomiske incentiver enn hvis de får nye jobbutfordringer.

En annen verdimodell foreslår at arbeidsverdier bør ses på som ønskede former for adferd. Denne modellen identifiserer fire kategorier av ønsket adferd og arbeidsverdier; oppnåelse, hjelpe andre / ha omtanke, ærlighet og rettferdighet (Meglino m.fl., 1989). Denne modellen demonstrerer på en tydelig måte at arbeidsverdier er standarder som man benytter for å tolke sine arbeidsopplevelser, som for eksempel en endring der jobbdesignen er endret for å gjøre arbeidet mer spennende og rikt. En person med indre arbeidsverdier som understreker betydningen av oppnåelse og som er viktigere enn ytre arbeidsverdier vil se på endringen av jobbdesign som en positiv endring som bidrar til personens velvære. En person med ytre arbeidsverdier som understreker betydningen av jobbsikkerhet og et komfortabelt liv vil derimot kunne se endringen av jobbdesign som enten en nøytral eller negativ hendelse (George og Jones, 1997). Tilsvarende vil verdier påvirke hvordan man generelt trives i jobben (Kaufmann og Kaufmann, 1996). En person med indre arbeidsverdier vil være mest tilfreds i en jobb som er interessant og meningsfull, selv om den gir relativt lite lønn. En person med ytre arbeidsverdier vil være mest tilfreds i en jobb som er godt betalt, selv om den er kjedelig og monoton.

Verdier bidrar til at en endring kan tolkes på ulike måter av en endringsleder og en endringsberørt. Et individs verdier gjør at noen aspekter ved en ellers kompleks endring trer frem som viktigere enn andre. Verdier fungerer nemlig som kriterier som objekter, handlinger og hendelser evalueres mot (Lines, 2004). Disse fremtredende aspektene trekker oppmerksomheten vekk fra andre aspekt. Også George og Jones (1997) sier at verdier fungerer som kriterier som objekter, handlinger og hendelser evalueres mot, og sier i tillegg at verdier på denne måten guider adferd.

Arbeidsverdier er viktige fordi de påvirker hvordan individer oppfører seg på jobben. I følge Nelson og Campbell Quick (1997) er oppnåelse, omtanke for andre, ærlighet og rettferdighet de arbeidsverdiene som er mest relevante for mennesker. Dette er viktig ut fra tankegangen om at verdier påvirker hvilken adferd et individ vil utvise. For eksempel kan det å ha verdien omtanke gjøre at man er opptatt av å hjelpe og støtte andre i utførelsen av vanskelige oppgaver. Dog bør det i tilknytning til påstanden om hvilke arbeidsverdier som er mest relevante nevnes at kultur – deriblant organisasjonskultur - har en betydelig innvirkning på verdier, noe som innebærer utfordringer når ulike kulturer møtes. Ulike verdisystemer er ikke nødvendigvis rette eller gale, gode eller dårlige – de er bare forskjellige.

5.2 Verdier som motiver

I følge Lazarus kan ikke verdier uten videre betraktes som motiver som vil frembringe emosjoner. Han sier at verdier refererer til hva man betrakter som ønskelig eller uønskelig, godt eller dårlig, men at de ikke nødvendigvis vil stimulere til handling i tråd med dem. Dermed er de svake motiver for handling – hvis de i det hele tatt kan betraktes som motiver. Som eksempel på dette trekker han frem at man kan betrakte det som godt å være ærlig, men at forholdene ikke nødvendigvis oppmuntrer oss til å aktualisere disse verdiene. Ordet *verdi* sier ingenting om hvor stor innsats man er villig til å sette inn for å nå det man tror er verdifullt. Man kan ha verdier og mål som er relativt svake og uviktige. Noen mål er spesifikke, mens andre er svært brede. Verdier er relatert til slike globale mål, og dette er en annen årsak til at verdier ikke nødvendigvis blir tatt hensyn til av individet fordi slike globale mål kan være så brede at de er vanskelig å oversette til konkret handling. Lazarus hevder videre at en persons mål ikke vil bidra til å utløse emosjoner hvis ikke omgivelsene er relevante for disse målene.

Problemstillingen i denne oppgaven bygger på en antakelse om at verdier faktisk kan fungere som motiver og mål. Alle er nemlig ikke enige i Lazarus' synspunkt på verdier. I følge Evans og Smith (1970) indikerer verdier den relative viktigheten som ulike mål har for et individ. Verdier reflekterer generelle retninger i livet. Det målet som er viktigst for

individet er det målet som har den høyeste viktigheten for ham. Et mål som er mindre viktig har en lavere verdi i individets øyne. Vi mennesker oppfører oss i tråd med våre verdisystem, altså i tråd med rangeringen av ulike mål. Dermed kan verdier fungere som mål. Også Batson m.fl. (1992) peker på at det fins en sammenheng mellom mål og verdier. De refererer til Lewin (1951) når de hevder at en persons mål er induert av personens verdier. Det man verdsetter avhenger gjerne av ens nåværende situasjon. Når en verdsatt tilstand er truet eller tapt, eller ses på som mulig men likevel ikke tilstedeværende, vil et mål indueres. Relativt komplekse kognitive prosesser kreves for at en verdi skal indusere et mål. Man må forestille seg andre tilstander enn den som eksisterer i øyeblikket, og man må sammenligne disse tilstandene med den nåværende. Hvis man oppfatter en negativ forskjell mellom den nåværende og den verdsatte tilstanden, er det sannsynlig at det å oppnå den verdsatte tilstanden blir et mål.

6.0 Metode

Den empiriske delen av oppgaven er basert på dybdeintervjuer¹ med 20 respondenter, fordelt på to endringer i Den norske kirke. Hensikten med å studere to endringer fremfor én var å undersøke verdier på ulike steder innen kirken for å kartlegge om det fantes innbyrdes forskjeller og likheter i verdier knyttet til nivå i kirken. I endringen i Bodø kirkelige fellesråd ble syv berørte og én endringsleder intervjuet. En av de berørte hadde også hatt noe lokalt endringslederansvar. I endringen i tjenesteordning ble elleve berørte, deriblant én som hadde hatt noe lokalt endringslederansvar, og én endringsleder intervjuet.

Altså ble personlige intervjuer (Frankfort-Nachmias og Nachmias 2000) valgt som forskningsmetode. En forholdsvis ustrukturert form på intervjuene ble benyttet: det ble utarbeidet en intervjuguide² med spørsmål delt inn etter de tre kategoriene som det ut fra problemstillingen trengtes informasjon om (respondentenes verdier, emosjonelle reaksjoner og adferdsmessige reaksjoner i forhold til endring), men det ble vurdert som

¹ Utskrift er tilgjengelig på forespørsel.

² Intervjuguide er tilgjengelig på forespørsel

uhensiktsmessig å styre respondentenes uttrykksmåte ved å insistere på en bestemt rekkefølge av spørsmål eller bestemte responskategorier. Dette blant annet på grunn av at undersøkelsens tema er sensitive for mange mennesker – for eksempel er det ikke alle mennesker som er komfortable med å snakke om sine emosjoner – slik at det syntes gunstig å la respondentene finne en uttrykksmåte de var komfortable med heller enn å påtvinge dem en. Alle spørsmål var åpne (Gravetter og Forzano, 2003), for å gi respondentene muligheten til å velge uttrykksmåte selv heller enn å la dem velge blant bestemte svaralternativer.

Som et resultat av dette ble rekkefølgen og utvalget av spørsmål bestemt av respondentenes svar. Noen respondenter ble stilt få spørsmål, fordi de uoppfordret kom inn på de tema man ønsket å kartlegge. Andre ble stilt oppfølgingsspørsmål, fordi de gav for lite informasjon eller fordi de avvek for mye fra undersøkelsens tema. Hvert intervju varte i rundt en time, og ble foretatt i en avslappet atmosfære med bare intervjuer og respondent tilstede. Intervjuene ble skrevet ned ord for ord underveis.

Intervjuene ble analysert ved først å trekke ut relevant tekst, og deretter identifisere tema og ideer som gikk igjen (Auerbach og Silverstein, 2003). Dette finnes i oppgavens resultatdel.

Når det gjelder svakheter ved den empiriske undersøkelsen vil jeg trekke frem at den er basert på bare en målingsdimensjon, nemlig språk (Bradley og Lang, 2000). Et bredere og mer nøyaktig bilde av respondentenes emosjoner ville man fått ved å også studere fysiologiske karakteristika som for eksempel puls. Dessuten er undersøkelsen basert på selvrapporing av følelser (Krech m.fl., 1982), altså har respondentene blitt bedt om å selv beskrive sine følelser. Subjektiviteten i dette er en svakhet. Blant annet la jeg under intervjuene merke til at de ulike individene i ulik grad var i stand til, og komfortable med, å snakke om sine følelser. Noen av intervjuobjektene var åpenbart lite komfortable med å brette ut sine følelser. Andre lot til å rett og slett mange ”erfaring” med dette, noe som gav seg utslag i at de slet med å finne ord for å beskrive det de ville gi uttrykk for. Andre

igjen lot ikke til å ha noe imot å snakke om selv de mest intime ting, og hadde ingen problemer med å ordlegge seg.

I forkant av hver intervju understrekte jeg overfor respondenten at jeg ønsket å høre hva han virkelig hadde tenkt, følt og gjort – ikke hva han trodde jeg eller andre ønsket å tro at han hadde tenkt, følt eller gjort. Likevel kan det ikke utelukkes at respondentene gav meg de svarene de ønsket å gi meg, for eksempel for å fremstå på en måte som for dem var ønskelig, eller for å skjule ting som de opplevde som ubehagelige. Cunningham (2001) nevner at noen mennesker ønsker å være hyggelige og å skape et fordelaktig inntrykk av seg selv, og at slike mennesker derfor har en tendens til å være enige i spørsmålene som stilles. Videre trekker Cunningham frem problemer knyttet til sosial ønskelighet, som innebærer at noen spørsmål har høy sannsynlighet for å få positive svar. Dette innebærer blant annet at hvis man spør en leder om han fremmer de ansattes deltakelse er det sannsynlig at han vil svare ja, fordi dette er en ønskelig karakteristikk. Collier (1985) nevner muligheten for at den som opplever emosjoner kan ha et behov for å opprettholde et positivt selvilde ved å fornekte at man føler visse emosjoner.

7.0 Resultater

Jeg vil i det følgende rapportere resultat fra intervjuene knyttet til de respektive endringer. Tabell 1 og 2 viser de mest sentrale funnene fra hver endring.

7.1 Endring i tjenesteordning

7.1.1 Verdier

Det jeg har valgt å kalle *det kristelige budskap* var faktisk den første verdien alle respondentene begynte å snakke om i intervjuene: ”Troen på Jesus Kristus. Det er kjernen i det hele”. ”Jeg bryr meg ikke om hva folk mener, men forholder meg til hva jeg forstår er budskapet i kristendommen.” I dette la respondentene spesielt Guds kjærlighet, og å leve med et bevisst gudsforhold: ”At Guds kjærlighet skal reflekteres i hverdagslivet, at det ikke bare er noe man sier eller noe man opplever og lever etter sånn engang i mellom,

men at hans kjærlighet til menneskene er noe man husker og lever etter i også de små, hverdagslige tingene, hver dag.” ”...vi har først og fremst et budskap som er verdifullt for menneskene. Budskapet om Jesus og om frelse for menneskene. Det er den største verdien for meg.” De ti bud ble også nevnt som en tolkning av hva det kristelige budskap er. ”De ti bud er selve kjernen for meg gjennom at de på mange måter sammenfatter det kristelige budskapet”. ”De 10 bud er en viktig verdi for meg. Jeg er en kristen, og disse er grunnleggende for meg, i mitt liv.”

En annen viktig verdi, som i en viss grad syntes å være knyttet til verdien det kristelige budskap, er *menighetsbygging*. Respondentene lot til å oppleve dette som selve hensikten med sine jobber. I forbindelse med denne verdien ble det fremhevet at det å drive en utadrettet virksomhet var svært viktig: ”Mitt verdigrunnlag er at man skal ha en utadrettet virksomhet. Og at man må ha et minimum av interne møter, fordi mest mulig tid og ressurser bør brukes til det som er virkelig viktig, nemlig den utadrettede virksomheten, til menighetsbygging og å samhandle med de vi er her for å tjene”. ”Så den lokale tilknytningen kommer til å bli svekket, det blir mindre plass til menighetsbygging, som jeg mener er viktig”. Kelner-hyrdemodellen ble også nevnt i forbindelse med denne verdie. Et moment som tydeligvis har blitt mye diskutert var nemlig hvorvidt presten skal være en ”hyrde” for sin menighet, eller en ”kelner” med begravelse, bryllup, dåp og konfirmasjon på menyen: ”...et gammelt bilde av presten er hyrden. Det er altså viktig å ta vare på relasjonene. Bygge relasjoner. Det er veldig viktig for meg, ut fra min pastoralfilosofi...” ”Hyrdemodellen byttes ut med kelnermodellen. Du blir en som betjener et bord, et sporadisk og temporært forhold. Hvis vi som prester blir kelnere og ikke hyrder, så er det i strid med mitt pastorale ideal”. ”Vi liker ikke å bli det vi på spøk kaller kelnerprester”.

Mennesket ble også betraktet som en verdi – en sentral sådan – i tråd med det kristne budskap, som sier at mennesket er skapt i Guds bilde. ”Mennesket er hovedsaken, kjernen”. Knyttet til denne verdien finner man andre verdier, som fellesskap og inkludering og nestekjærlighet: ”Jeg tenker at kirken skal være både utadrettet og inkluderende i sitt arbeid for dens medlemmer, den skal være synlig i samfunnet og være

samfunnsaktiv(...)Jeg kan identifisere meg med de verdiene i stor grad”. ”Nestekjærlighet er kjempeviktig. Å møte mennesker.” Det å lytte til hverandre ble dessuten fremhevet. ”... det med å lytte til hverandre. Å være gjensidig lyttende skal kirka være...”

Respekt var en annen viktig verdi for respondentene. I dette la de å bli funnet verdig til å få ansvar, at alle er like til tross for eksempel funksjonshemming, bakgrunn og utdanning, og å bli akseptert både privat og i jobbsammenheng: ”...å kjenne seg akseptert, å vite at man er akseptert av Gud, av sin kone, foreldre, barn. Å vite at man er akseptert av det lokale samfunn som man jobber i er veldig viktig, for kjenner man seg ikke akseptert er det vanskelig å jobbe”. ”Og så er det viktig for meg at jeg opplever at jeg er en verdi i organisasjonen.” ”Møte andre med respekt og tillit, det er viktig for meg. Likens at jeg opplever at man blir sett og hørt. Ha omsorg for medarbeiderne. Deres behov. Bli kjent med dem og møte deres behov”. Det å bli sett og hørt lot også til å være en viktig del av det å bli respektert. Som en av respondentene sa det: ”Så når jeg nevner at jeg skulle hatt en rolle i det, sier de at det ikke spiller noen rolle. Jeg skjønner ikke hvordan de kan avfeie meg slik, sånn uten videre. Det er respektløst”.

Frihet til å arbeide selvstendig, til å si det man mener og til å leve som man vil ble også fremhevet av respondentene – dog innenfor kristendommens rammer: ”Den viktigste verdien er nok friheten, friheten til å si hva man mener er rett, og friheten til å leve som man vil. Men det er klart at det er en referanseramme her, og i og med at jeg i høy grad identifiserer meg med de kristne verdier, vil denne friheten være forholdsvis begrenset”. ”Som arbeidstaker er det viktig at jeg får en stor del av frihet og ansvar.” Men det var særlig i forhold til denne verdien at det kom frem hvordan kristendommens verdier kan tolkes på ulike måter. For eksempel nevnte en av respondentene hvor viktig det er å ha frihet, men innenfor kristne rammer. Deretter sa vedkommende at ”...frihet for meg går på at hvis vi har fått fisk, så tar vi en whisky. Så tar jeg ikke hensyn til at mange kristne mener at det er feil å ta en whisky”. En annen respondent trakk frem en historie om en kirkelig ansatt som mistet jobben for å illustrere at frihet er en viktig verdi: ” For noen år siden var det en kirketjener som jobbet på bar på fritiden, og da mistet hun jobben fordi

man mente det var usømmelig. Jeg mener at enhver lovlig jobb bør være akseptert som en berikelse av kirken.”

Detakelse eller *medbestemmelse* ble nevnt av samtlige respondenter som en viktig verdi forbindelse med eget arbeid og i forbindelse med endringen: ”En annen ting som er viktig for meg er at jeg får delta i de beslutninger som fattes. Jeg liker ikke at det fattes beslutninger om ting som berører meg, over mitt hode.” ”Jeg ønsker å skape mitt eget rom, å sette mitt eget fingeravtrykk på tjenesten der jeg er.” ”Jeg har blitt presset til å jobbe i team, og blir vurdert av folk som ikke vet noe om mitt arbeid. Det er utålelig!” ”Det jeg misliker ved den [endringen] er at det kommer ovenfra og ned, det er ikke rom for mye lokalt innspill, til å få si hva man mener og komme med forslag.” ”Jeg sitter fortsatt og føler at mine spørsmål til ordningen ikke er besvart. Jeg føler en del frustrasjon i forhold til dette fremdeles.”

Personlig utvikling i forbindelse med arbeidet er en annen verdi: ”Det er viktig å få utvikle meg i min jobben, og det kan være en kamp når du møter folk hele tiden som prøver å gjøre det samme i sin jobb”. ”Det er viktig å...det å være på en arbeidsplass der jeg får bruke mye av meg selv, og utfordres på sider av meg selv, på sider det ikke er nøye at andre får del i.” ”Og så er det veldig viktig å få utvikle seg i den jobben man har. Det kan være viktigere å få studiepermisjon enn å skifte jobb. Å få et avbrekk og få summert opp litt og få sortert litt”.

Lønn ble sett på som noe selvsagt og grunnleggende: ”For det første er det så klart viktig å tjene penger. Ikke det at jeg er opptatt av å tjene mye penger, men lønn må man ha. Jeg har familie og personlige forpliktelser, og de må jeg selvsagt sørge for.” ”Det er klart at en viktig årsak til at man arbeider er at man må ha lønn.” Men det å *identifisere seg med arbeidet og organisasjonen* var en verdi som ble nevnt oftere: ”Jeg jobber ikke for å tjene penger. Vi snakket faktisk om denne problematikken i går, og jeg var så frimodig å si at jeg ville gjort denne jobben uansett om jeg fikk dårlig eller ingen lønn. Det er lett å si det når man tjener såpass som vi gjør, men jeg tror...Det er helt sant. Jeg synes det er veldig viktig at man kan identifisere seg med det man holder på med, og at gjennom å leve det

ut, som er budskapet i kristendommen.” ”Hvis du tenker på det med penger i forhold til verdier, altså økonomiske verdier, så er ikke det det viktigste for meg. Klart man må tjene penger til livets opphold, men det kan du på en måte gjøre i enhver jobb. Jeg har denne jobben fordi andre verdier som er viktige for meg blir satt søkelyset på i den.” ”Heller enn lønn, så vil jeg si at det er viktig at jeg har en allsidig jobb. En jobb jeg identifiserer meg med, og som jeg kan stå for som person.” ”Og det [samsvar mellom organisasjonens verdier og egne verdier] tenker jeg er viktig både for en selv, og for at man skal gjøre en tjeneste...de som har utadrettet virksomhet i kirka er kirkas ansikt udad, og da er det viktig at man står på linje med de verdiene i kirka”.

7.1.2 Emosjoner

Ved første gjennomgang av intervjuene kunne jeg identifisere 21 ulike emosjoner. Flertallet var negative; fem emosjoner var positive, 16 var negative. Jeg gikk gjennom listen av emosjoner på nytt, slo sammen emosjoner som syntes å skille seg fra hverandre gjennom måten respondentene beskrev dem, ikke gjennom innhold, og satt tilslutt igjen med 16 emosjoner (se tabell). Svært få emosjoner gikk igjen på tvers av respondenter; opplevelsen av emosjoner lot til å være svært individuell.

Jeg vil i det følgende begynne med å rapportere de få emosjonene som gikk igjen blant respondentene, og vil deretter komme inn på emosjonene som syntes å være individuelle.

Emosjonen *frustrasjon* lot til å være vanlig i forbindelse med denne endringen: ”Har kjent en del på frustrasjon, ja. Det skal være sikkert”. ”Og så har jeg vært frustrert....Har følt frustrasjon fordi nå må vi gjøre enda mer uten å få mer ressurser. Ja for meg handler det særlig om at vi ikke får noen midler i tillegg. Det er svært frustrerende, men det er vel sånn det er for mange organisasjoner akkurat nå, det er vel noe vi også bare må venne oss til.” ”Jeg følte negative følelser, ubehagelige følelser, knyttet til at jeg kanskje måtte gjøre en dårligere tjeneste enn jeg ønsket. Frustrasjon, vil jeg si.” ”...for jeg har ikke lyst til å belemre de andre for mye, har ikke lyst til å skyve min frustrasjon over på de.”

Sinne var en annen typisk emosjon. ”Jeg har hatt.....vært sint. Skikkelig sint, til tider. Sånn at det liksom koker i deg.” ”Jeg følte vel kanskje litt sinne(...) Fordi jeg syntes det går er feil tenkning at man skal være en brikke som kan flyttes rundt etter hvor andre synes det er behov.” ”Jeg hadde en skikkelig utblåsning på et møte...Det gikk på det med at dette er oppgaver som må utføres, og så får vi på en måte for lite ressurser. Jeg var skikkelig sint, og det var ikke bare på det møtet, men over lengre tid. Men det toppet seg til slutt.”

Mange respondenter rapporterte at de følte *ubehag* eller *utilpasshet*. Det kan diskuteres om dette er en emosjon eller sinnsstemning; jeg mener det kan være begge deler. Man kan lett tenke seg både opplevelsen av ubehag over en lengre tidsperiode (sinnsstemning), men også mer kortvarig ubehag knyttet til en spesifikk episode. Noen respondenter fortalte om begge deler, men det som lot til å gå igjen var at enkeltepisoder utløste en følelse av ubehag eller utilpasshet. En av respondentene fortalte om følelsen av dårlig samvittighet da sjefen ble gjort til hoggestab i forbindelse med endringen, og hvordan dette ble opplevd som ubehagelig ”...jeg ser at prosten ikke har det så bra med at det er så mye motstand, samtidig som at jeg har behov for å vise min motstand (...)Jeg kommer på en måte i lojalitetskonflikt, jeg får dårlig samvitighet..Og det er ingen fruktbar følelse.” En annen respondent fortalte om sin reaksjon da endringen ble introdusert for første gang: ”Vi hadde et møte alle vi prestene...vi prestene møtes av og til, og prosten skulle introdusere prosessen for oss, og han gjorde rede for dette. Vanligvis når prester er sammen er det voldsom diskusjon. Vi er verbale og prater mye. Jeg har vært på sånne møter i 30 år, men jeg har aldri opplevd noe møte som var så stille og tafatt som det. Vi følte oss svært utilpass.”

Flere av respondentene fortalte også om positive emosjoner i forbindelse med endringen. *Spenning* var en av dem: ”Ellers har jeg vært spent, på de nye oppgavene, og på hvordan ting kommer til å bli. Det er godt med litt spenning i hverdagen i ny og ne, det krydrer tilværelsen. Bare det ikke blir for mye spenning, da! Men det har det ikke vært, ikke ennå i alle fall.” ”Så jeg vil vel trekke frem spenning, spenthet, for å si det sånn.....som en viktig følelse, en fremtredende følelse...” ”Det har vært en spennende prosess. Det har

vært en del spenning, på en positiv måte, ikke spenning som man synes er ubehagelig. Spenningen har på en måte gjort arbeidshverdagen litt mer....litt annerledes, og det er jo bra.” *Glede* var en annen: ” Og så har jeg gledet meg egentlig, når jeg ser isolert på oppgavene uten å tenke på hvor mye tid de kommer til å ta.” ”Men glede har jeg opplevd”.

Nå over til emosjonene som ble nevnt av et fåtall av respondentene. *Resignasjon* var en av dem: ”Har resignert litt etterhvert, og fokusert på det positive. Det handler vel om å redde meg selv.” *Irritasjon* var en annen: ”Jeg har følt en del irritasjon, det skal være sikkert”. ”Jeg har vært irritert”. *Ensomhet*: Jeg føler meg veldig alene, veldig ensom. Det er ikke en god følelse å ha.” *Skuffethet*: ”Jeg er skuffet. Det er ikke den jobb som jeg utdannet meg til å gjøre, ikke den jobb jeg var så begeistret for å studere til”. *Stress*: ”...det [endringen] føles veldig stressende for meg personlig, å unngå å la stresset gå utover jobben jeg gjør..” ”...min livssituasjon sier at det er litt voldsomt å gå inn i en sånn lederoppgave nå. Men så blir jeg tvunget inn i det likevel. Da blir jeg litt stresset, jeg blir det.” ”Til tider stressende også. Da handler det mest om tid.” *Angst*: ”Men det har blitt presisert at målet [med endringen] er å styrke den lokale menigheten, og det har redusert den angsten.” *Kjedsomhet*: ” Jeg kjeder meg, endringen har bare nesten gjort det verre. Endringen har økt kjedsomheten. Den kunne hatt potensiale for gode ting, ting som kunne vært til gode for både menigheten og oss som jobber her, men den er bare nok et snillistisk bidrag til denne organisasjonen.” *Nysgjerrighet*: ”Først følte jeg nysgjerrighet på hva dette [endringen] var for noe, og så ble jeg skeptisk”. *Usikkerhet*: ”Men jeg har også kjent på en del usikkerhet”. *Entusiasme*: ” Du kan vel si at jeg følte entusiasme, fordi endringen fører med seg ting som jeg allerede hadde tenkt var positive. Jeg støttet endringen og støtter den fremdeles, og jeg føler entusiasme, fordi den er i tråd med ting jeg mener er viktige og ting jeg mener har potensiale for å gi store forbedringer for de som er villige til å se det positive, og ta tak i det positive den fører med seg.” *Stolthet*: ” Jeg har følt mye stolthet underveis i gjennomføringen av endringen, på grunn av at jeg har så flotte medarbeidere. De gjør meg stolte og glade, og gjør at jeg får lyst til å gjøre en så god jobb som mulig.”

De fleste respondentene rapporterte at emosjonene hadde endret seg underveis i endringsprosessen, fra de hørte om endringen for første gang til det tidspunkt intervjuet ble foretatt. Karakteristisk for denne endringen i emosjoner var at emosjonene til å begynne med var negative, og deretter ble mer og mer positive. Som nevnt opplevde flere respondenter positive emosjoner som glede og spenning; disse lot til å ha inntruffet etter at respondentene hadde opplevd negative emosjoner. ”Følelsene har endret seg. Fordi jeg har sett at dette...sånn blir det bare. Det er ingen vits i å spille seg helt ut på dette. Så jeg ser mye mer positivt på det.” ”Jeg sitter fortsatt og føler at mine spørsmål til ordningen ikke er besvart. Jeg føler en del frustrasjon i forhold til dette fremdeles. Jeg har følt en del irritasjon, det skal være sikkert, og kanskje litt sinne.... Men jeg har valgt, etter å ha sagt hva jeg mener, si OK. Jeg ser jo også at det er en del ting som kan vurderes positivt. Så da har fått mer positive emosjoner.” ”Så har vi hatt en prosess der vi har fått kommet med frustrasjoner og skepsis, og prosten har hørt på det, og tonet en god del ned på de første signalene han ga om hvordan endringen skulle være. Nå tenker jeg at det er greit nok.” Men eksempler på motsatt utvikling i emosjoner fantes også: ”Først følte jeg nysgjerrighet på hva dette var for noe, og så ble jeg skeptisk.” Det ble også fortalt om endringer i emosjonenes intensitet i løpet av endringsprosessen: ”Samme følelser i bunn og grunn er det vel, men de har blitt mindre intense med tiden.” ”Følelsene har endret seg, de har blitt mildere, det har de absolutt.”

7.1.3 Adferdsmessige reaksjoner

De adferdsmessige reaksjonene på denne endringen strakk seg fra aktiv støtte, som å hjelpe andre til å se positive sider ved endringen, til å yte motstand i form av å argumentere mot endringen. I det følgende vil jeg gå gjennom de adferdsmessige reaksjonene rapportert av respondentene.

Tilbaketrekking var en adferd som ble hyppig nevnt i intervjuene. Med dette syntes respondentene å mene en passiv adferd som følge av et inntrykk av at man ikke kunne gjøre noe fra eller til uansett. Denne adferden lot videre til å innebære at kun det nødvendige ble gjort: ”Jeg har resignert litt, for jeg kan ikke gjøre noe fra eller til. Så

gjør vel ikke mer enn jeg må, men jeg gjør jobben min, for den bryr jeg meg om, og den liker jeg. Men med endringen kan jeg liksom ikke gjøre noen forskjell uansett, så....Jeg vil si at jeg gjør omtrent det samme som hvis endringen ikke hadde vært her.” ”Får ikke lyst til å gjøre mer enn en må” ”Jeg trekker meg tilbake fra endringen, jeg vil ikke ha så mye med den å gjøre, for det nytter ikke uansett. Det blir som å kjempe med vindmøller, man kan like gjerne innse at det ikke nytter. Jeg resignerer.” ”Det er utrolig slitsomt å kjempe for noe når det er så sterke krefter som har tatt en avgjørelse. Det krever krefter og ressurser til å stå opp mot et sånt system, og jeg har på en måte....Brukt kreftene annerledes. Det er ikke det som har vært mitt hovedfokus. I stedet....Jobben må man jo gjøre, og så har man familie. Da faller det rett og slett litt bort.” ”Har ikke ønsket endringen, men den har jo kommet, så da ser jeg ikke noe poeng i å snu vrangsida til.”

Forslag til alternative løsninger var en annen adferd som ble ofte nevnt. Mange av respondentene fortalte nemlig at de hadde forsøkt å komme med forslag til hvordan ting i forbindelse med endringen kunne gjøres på andre måter enn den endringsledelsen foreslo. ”I begynnelsen var jeg flink til å si ifra, om at jeg syntes dette var en dårlig løsning.” V”i har fått uttrykt hva vi synes fungerer og hva vi tror har forbedringspotensiale. Holdningen her er ikke at vi er imot enhver endring, men vi ønsker fokus på hva godt endringen kan føre med seg for oss.” ”Men jeg har sagt veldig tydelig ifra at jeg ønsker i liten grad at endringen skal medføre at vi må redusere vår utadrettede virksomhet lokalt. Det har jeg gitt...sagt klart fra om.” ”Jeg hadde en skikkelig utblåsning på et møte(...)Det kokte litt over, men jeg fikk sagt det jeg mener om denne endringen og hva jeg mener burde være gjort på en annen måte...kom med forslag som jeg mente kunne gjøre utfallet av endringen bedre, for det er jo tross alt vi som jobber her som vet hvordan ting fungerer nå og hvor skoen klemmer.”

Aktiv støtte av endringen ved å argumentere for den og å *forsøke og trekke andre med* ble nevnt av et mindretall av respondentene. ”Dels når vi nå har vært sammen i presteskapet, så tenker jeg at jeg er en av de som ser det positive i denne ordningen og har vært mer frempå.” ”Jeg synes jeg har prøvd å peke ved sidene av ordningen som jeg så som veldig positive, spesielt når det gjelder det som vi er flinke med(...)Det gjorde jeg frivillig (...)

Og jeg har kommet med forslag til forbedringer. Jeg ser flere muligheter enn de andre kanskje gjør, som går langt utover med det som foregår her i Rana, Grane, Hattfjelldal.”

”... måten jeg har kunnet støttet opp om dette er med argumenter og ideer. Og også med forsøk på å slukke brannfakler, når noen hauser opp hvor farlig dette blir. Så prøver jeg å påvirke og si at det blir jo ikke så store endringer som noen vil ha det til. Og det tror jeg de fleste er enig med meg i at det ikke har blitt.”

Verdier	<ul style="list-style-type: none"> • Det kristelige budskap • Menighetsbygging • Mennesket • Respekt • Frihet • Deltakelse / medbestemmelse • Personlig utvikling • Lønn • Identifisere seg med organisasjonen
Emosjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Spenning • Glede • Nysgjerrighet • Stolthet • Entusiasme • Sinne • Skuffethet • Ensomhet • Stress • Kjedsomhet • Irritasjon • Frustrasjon • Angst • Resignasjon • Ubehag • Usikkerhet <p>• Dynamiske emosjoner: Hovedsakelig endring fra negative til positive emosjoner</p> <p>• Endringer i intensitet. Følelsene har blitt mildere</p>
Adferd	<ul style="list-style-type: none"> • Tilbaketrekking • Komme med forslag • Argumentere for endring • Trekke andre med

Tabell 1: Oppsummering av funn fra intervjuer med berørte av endring i tjenesteordning

7.2 Endringen i Bodø kirkelige fellesråd

7.2.1 Verdier

Det kristelige budskap var en sentral verdi for de aller fleste respondentene. ”(...) Du kan si at jeg har vært en kristen i det meste av mitt liv. Fra barnetro og videre i voksen alder (...) Så mine verdier de...ja...sånn åndelig ligger det inn til kirka”. ”Hvis man tenker seg sirkler rundt en stein som slippes i vannet, så bruker jeg mye energi inn mot jobb, og da identifiserer jeg meg mye med de verdiene som jeg synes kirken har.” Dog bør det nevnes at ikke alle delte de kristne verdiene: ”Jeg er ikke personlig kristen”. Nært knyttet til det faktum at ikke alle administrativt ansatte i kirken er personlig kristne finner man en annen verdi, *åpenhet*. Det ble nemlig fremhevet som viktig å være i stand til å si det man mener på arbeidsplassen, og å være uenige om ting uten at dette skal ha konsekvenser for vennskap og arbeidsmiljø: ”Her i (navn på arbeidssted) har vi et åpent forhold, så vi kan godt være uenige og krangle, men uten å bli uvenner. Det synes jeg er en fin styrke, og det er viktig. Det er viktig å kunne være åpne med hverandre med det man mener.” ”På det menneskelige plan er det viktig med åpenhet, ærlighet, ha et åpent forhold til hverandre. Da kan man si ting til hverandre...være uenig på sak, men vi er venner for det. Det synes jeg er viktig.” En av respondentene som ikke var personlig kristen sa det på følgende måte: ”Så jeg kan diskutere med de som er her, men det [at vedkommende ikke er personlig kristen] er ikke noe man går ut med til folk. Det er i grunnen ikke vanskelig med de folkene her, men det kan det være andre steder i kirken. De som er her prøver ikke å tvinge på meg noe.” Verdien åpenhet er knyttet til en annen verdi som jeg vil kalle *trivsel på jobben*, fordi åpenhet later til å være en viktig faktor for å ha det bra og trives på arbeidsplassen. ”Det er viktig å trives på jobben. Man er jo nesten hele uka på jobb, så det er viktig å være i et arbeidsfellesskap der du opplever trivsel.” ”...en åpen og god holdning i arbeidsfellesskapet...det har gitt en veldig trygghet og tilhørighet”. ”....den jobben man har må være trygg i det daglige...sånn sosialt”.

En viktig verdi lot til å være *mennesket*. Respondentene understreket viktigheten av å anerkjenne at alle mennesker er verdifulle – like verdifulle, uavhengig av hvor man kommer fra, hvilket yrke man har, og hvordan man ser ut.”(...)at alle har samme verdi

uansett bakgrunn og utrustning, for å si det sånn.” Nært knyttet til dette er betydningen av å behandle mennesker deretter også. ”Jeg tror jeg møter folk med...med dette med at alle er verdifulle. Og at de derfor skal møtes med at man lytter og...med vennlighet.....og service.” ”Det viktige er verdien av det enkelte mennesket. Å løfte frem menneskeverdet hos den enkelte (...) Det handler om troen på at mennesket er skapt i Guds bilde, og på den måten har det en umistelig verdi.” Dette er dessuten forbundet med verdien *respekt*. Som nevnt mener man at mennesket er verdifullt. Ut fra dette følger det at man skal ha respekt for alle mennesker, og også behandle alle mennesker med respekt, uavhengig av bakgrunn. Man skal se det enkelte menneske, fordi alle mennesker er unike, verdifulle og like mye verdt. ”...alle skal være like og ha samme verdi, uansett funksjonshemming og bakgrunn...man skal ikke sette folk i båser”. ”Alle mennesker er unike og verdifulle...og like mye verdt, for å si det sånn. Enten man er prest eller klokker eller renholder eller hva (...) Det skal gjennomsyre livet på arbeidsplassen.” ”Å ta folk på alvor. Stille krav, men samtidig være raus i forhold til at vi er der i våre liv, på ulike måter.”

Betydningen av *rettferdighet* som verdi kom også frem i intervjuene. Rettferdighet lot til å være viktig på ulike måter. En tolkning av dette var at det er viktig at regler følges, slik at alle får lik behandling og slik at man har noe konstant å forholde seg til. ”...jeg er mer regelstyrt og har lettere for å stille krav og sånn.” Knyttet til dette var også et annet aspekt ved å legge vekt på regler, nemlig betydningen av å være villig til og være fleksibel fordi mennesker er forskjellige: ”Stille krav, men samtidig være raus”. Andre respondenter la andre ting i rettferdighetsbegrepet: ”Jeg ser det som viktig at man prøver å dele mest mulig, de goder man har.”

Deltakelse var en annen verdi som respondentene gav uttrykk for var viktig – spesielt i endringssammenheng: ”Jeg har vært med i prosessen hele tiden...og det har vært viktig for meg...” ”Viktig å skape en følelse av eierforhold blant alle i organisasjonen. Da føler man at dette er noen man må gjøre, og da blir flere mer delaktige i det som skjer.” ”Vi ble tatt lite med i prosessen. Vi gikk rett på bakbeina da, på det første forslaget.” Det lot til å være viktig å ha muligheten til å si ifra om hva man syntes om endringen, selv om at dette ikke ble tatt hensyn til. Det viktigste syntes å være å få gitt uttrykk for ens

menigheter. ”Opplever at jeg har veldig behov for å si ifra åpent og ærlig hva jeg synes og tenker om endringen (...) Men når jeg har fått sagt mitt, selv om det blir gjort andre valg enn det jeg går for, så tror jeg jeg har en stor evne til å forholde meg til det og innrette meg til det. Så mitt behov er nok å få si ifra. Men det tar ikke fra meg bekymringene for hvordan det blir, og særlig de tingene som ikke ble slik jeg gikk for. Men når vedtaket er gjort, at vi skal flytte, da forholder jeg meg til det.”

En annen sentral verdi for respondentene var det man kan kalle *fellesskap*, som i en viss grad korresponderer med verdien *menighetsbygging* i endring i tjenesteordning. De oppfattet nemlig at en stor og viktig del av organisasjonens funksjon er å tilby et sted der de som ønsker og har behov for det man samles og finne mennesker å føle tilhørighet med. Dette innebærer at organisasjonen må sørge for tilgjengelighet, slik at folk som trenger det faktisk kan søke seg til kirken. ”Vi vil gjerne være en åpen og tilgjengelig kirke hvor man treffer folk til enhver tid, fra morgen til ettermiddag.” Det innebærer også et fokus på selve fellesskapet, at det skal være så åpent at det kan omfatte alle mennesker som ønsker å være med i det. ”Det kirkelige fellesskapet er unikt. Det er geografisk organisert, men samtidig...noen steder i samfunnet blir det sosiale skiller, men kirka prøver å ikke falle i den grøfta. Alle som er med i det kirkelige landskap har like stor verdi.” ”I det kirkelige landskap prøver vi hele tiden å etterstrebe en likhetstanke, om det er en konfirmant eller en gammel dame, alle er like viktige i dette fellesskapet.” I praksis gir fellesskapsverdien gir seg utslag i mange ulike tiltak. Et eksempel på dette er korarbeid, noe en av respondentene trakk frem som et samlende tiltak. ”Vi har kor fra 4 år og opp til 70, så hele det spekteret har man et tilbud til, og det går i kirkas regi. Der kommer man inn i et fellesskap som jeg tror er rikt.”

Å få utvikle seg i jobben ble nevnt av de fleste respondentene som en av de viktigste verdiene i jobbsammenheng. ”Jeg har egentlig en jobb jeg ikke er utdannet til, så det er fordi jeg har utviklet meg at jeg sitter her i dag. Jeg er utdannet elektriker. Jeg begynte som klokker, og nå er jeg daglig leder.” ”Jeg er glad i utfordringer, så det har jeg behov for. Jeg har vært her i 20 år, og det hadde jeg ikke vært hvis jeg ikke syntes jeg hadde fått stadig nye utfordringer. Det er viktig at jeg får utvikle meg, det er det absolutt.” Nært

knyttet til dette finner man verdien *å få bruke sine evner og egenskaper*: ” I arbeidssituasjonen er det viktig å få bruke meg selv, både psykisk, fysisk, intellektuelt.” ”[Det er] viktig for meg å få bruke evnene mine, og det føler jeg at i jobben er det så allsidig at jeg får brukt meg, og nesten *forbrukt* meg til tider....man får virkelig utviklet seg her.” *Å ha ansvar* ble også nevnt som en sentral verdi: ”...det er viktig for meg at jeg blir gitt ansvar, og tillit til å mestre dette ansvaret”. ”Jeg synes det er givende og avgjørende for meg personlig å få ansvar i jobben, at du blir gitt så frie tøyler at du i størst mulig grad kan forme den selv, og bestemme hvordan du tror det er best å utføre den.”

Familiesikkerhet, jobbtrygghet, og å tjene til livets opphold var andre verdier som gikk igjen hos respondentene: ”Det er viktig å ha en jobb, det er en en basistrygghet.” ”Du kan si at når jeg tenker om verdier, så tenker jeg alltid i utgangspunkt med det nærmeste, med familien, tre barn, kone....Det er det viktigste.” Men det ble samtidig fremhevet at man ikke jobber bare for å tjene penger, en annen viktig verdi er nemlig at jobben skal *gi mening*. ” Det viktige er å ha noe menighetsfylt å holde på med. Det synes jeg virkelig det å være prest...ingen dager er like. For noen er det en klisjè, men det er virkelighet for meg.” ”...jobben [er ikke bare] for å tjene, men også for å gi mening”.

7.2.2 Emosjoner

Ved første gjennomgang av intervjuene var jeg i stand til å identifisere 17 ulike beskrivelser av emosjoner. Jeg reduserte dette antallet til 8 emosjoner, ved å slå sammen emosjoner som lot til å skille seg fra hverandre kun gjennom det navnet respondentene hadde gitt dem, ikke gjennom innhold. Kun to av disse emosjonene var positive, resten var negative. Jeg vil i det følgende beskrive funnene, først de negative emosjonene og deretter de positive.

Det var svært få emosjoner som gikk igjen fra respondent til respondent. Den ene emosjonen var *usikkerhet*. Flere av respondentene rapporterte nemlig at de følte stor usikkerhet i forbindelse med endringen. Denne usikkerheten var knyttet både til

endringsinnholdet og til –prosessen. Usikkerheten som gikk på innholdet hadde i stor grad å gjøre med at man visste lite om det nye som skulle innføres, om den nye situasjonen. For eksempel visste man lite om hvilke verdier som kom til å prege det nye arbeidsfellesskapet, ettersom mennesker fra flere menighetskontor skulle føres sammen. Respondentene gav uttrykk for at rutiner og måter å gjøre ting på var forskjellige fra menighetskontor til menighetskontor, og at det kunne komme til å bli et problem i fremtiden hvis man ikke ble enige om hvillke verdier og rutiner som skulle være rådende på det nye felleskontoret: ”...vi kommer i nytt felleskap, nye personer å forholde seg til...vi kommer folk fra forskjellige menigheter, med ulike måter å gjøre jobben på...ulike verdier på ulike ting....Jeg ser nå usikkerhet i forhold til hvordan dette skal bli når det blir en enhet, hvilke verdier er det som skal prege det nye fellesskapet”. ”De vi skal slås sammen med er ikke tilknyttet kirka på samme måte som vi som sitter på menighetskontorene”. ”...vi som er ute på menighetskontorene vet for lite om vår hverdag i den nye situasjonen”. Usikkerheten var også knyttet til tap av arbeidsmiljø, av gode, gamle kolleger. ” Det har vært usikkerhet i forhold til hvem som skal bli igjen, hvem som skal flytte. Flere av oss har stilt kritiske spørsmål i forhold til denne delingen av stab. Hva gjør dette med den staben som da er her, når dette blir etablert?” ”...i og med at vi har vært et sammensveiset arbeidsfellesskap, så betyr det [flyttingen] noe for fellesskapet. Jeg mister det fellesskapet, og det betyr noe for det fellesskapet som blir igjen, for de mister jo også noe. Det blir et tap på begge sider”. Respondentene opplevde også usikkerhet knyttet til endringsprosessen; det hadde vært mye frem og tilbake når det gjelder tidspunkt for flytting og hvem som skulle flytte, og det hadde til tider vært gitt lite informasjon rundt endringen og gjennomføringen av den: ”Det har vært to faser; da den lille gruppen jobbet og vi andre ikke visste noenting. Da skapte det veldig stor usikkerhet”.

Den andre emosjonen som gikk igjen i respondentenes svar er *frustrasjon*: ”Jeg vil si at jeg har følt mest frustrasjon...det [endringen] skaper frustrasjoner”. ”Presset skaper frustrasjon i det å kjenne at jeg aldri kommer i mål.” ”Det var mye frustrasjon. Jeg syntes hele greia [endringen] var kjemepedum.” ”Det [endringen] har ført til at vi fikk mer å gjøre, og det opplevde jeg som frustrerende, fordi jeg synes det gikk ut over de

hovedoppgavene jeg har...” ”Det føles frustrerende at alt tar så uendelig lang tid, ting drar liksom ut i det uendelige, et er frustrerende at man på en måte bare blir en liten brikke i det hele, en brikke de kan gjøre hva de vil med.”

En av respondentene oppga å ha følt *vemod* i forbindelse med endringen. ”Jeg har følt en del på melankoli, jeg har vært vemodig. Fordi dette fellesskapet ikke skal være vårt fellesskap lenger.” *Resignasjon/likegyldighet* ble også rapportert: ”Nå føler jeg vel på en måte resignasjon, liksom at ’Det må bare bli sånn’. Ingen vei tilbake.” ”Likegyldighet tok av og til over. ’La de bare drive på’. Man skiter oppi det når de ikke kan styre det [endringen]”. *Sinne* ble rapportert av en av respondentene: ”Tildels var jeg sint, sånn at det boblet og kokte i meg”. Det samme ble *bekymring*: ”Det har vært alt fra nattevåk, til sterk bekymring, til ubehag, til spenning...”

To positive emosjoner fremkom i intervjuene, dog ikke blant et flertall av respondentene. *Spenning* ble fremhevet som et resultat av at den nye arbeidssituasjonen ville bringe med seg nye utfordringer og nye muligheter: ”Jeg synes den [endringen] er spennende, og utfordrende. Så du kan vel si at jeg føler spenning.” ”Man har vel opplevd mer og mer spenning jo mer man har hørt.” ”...nye utfordringer etcetera....det synes jeg er positivt. Så der føler jeg vel spenning”. *Glede* ble også opplevd av noen respondenter: ”Nå er jeg kommet til et stadium der jeg både synes det er spennende og gleder meg også. Det er fordi jeg er trukket inn i prosessen, og jeg får jo andre arbeidsoppgaver”. ”Nå både gleder og gruer jeg meg. Jeg ser ikke mørkt på det. Nå er jeg innstilt på at det blir flytting.”

De fleste respondentene oppga at emosjonene deres hadde utviklet seg underveis i endringsprosessen, fra de fikk høre om endringen for første gang til det tidspunkt intervjuet ble foretatt: ”Det har vært alt fra nattevåk, til sterk bekymring, til ubehag, til spenning...” ”Følelsene pendler...” ”Følelsene har endret seg. I utgangspunktet var poenget å styrke de utadrettede stillingene, og det syntes jeg var flott, det trengte vi. Jeg har forståelse for at ressursituasjonen er sånn som den er, men det som skaper mer og mer frustrasjon er at dette tar så lang tid.” ”Etterhvert som tiden har gått har jeg sett lysere på det. Vi får jo nye flotte lokaler, og bare det er jo flott.” ”Jeg har jobbet med

følelsene mine. Jeg strittet veldig mye imot innerst inne. Nå både gleder og gruer jeg meg. Jeg ser ikke mørkt på det. Nå er jeg innstilt på at det blir flytting. Det blir bare tungt hvis man ikke ser positivt på det”.

Respondentene fortalte om hvordan de på ulike måter hadde arbeidet med emosjonene sine for å forsøke å føle mer positivt for endringen enn de gjorde i begynnelsen: ”Jeg har prøvd å snu de negative følelsene mine, har tenkt som så at ting blir jo ikke mer positive av at man trekker frem det negative. Man må trekke frem det positive heller, det vil på sikt være det man tjener på. ”Jeg har jobbet med følelsene mine(...) Nå er jeg innstilt på at det blir flytting. Det blir bare tungt hvis man ikke ser positivt på det (...)Vi har jo diskutert høylydt her...Det hjelper...”

De få respondentene som oppga at de ikke trodde emosjonene hadde endret seg underveis, nevnte som mulig forklaring på dette at de hadde fått muligheten til å delta i endringsprosessen, til å luften sine meninger: ”Nei, jeg tror ikke emosjonene mine har endret seg. Jeg har hele tiden vært åpen om følelsene, og føler at de har vært det samme hele tiden. Jeg tror ikke at jeg har forandret følelsene noe særlig underveis. Men det er klart, det kan ha å gjøre med at jeg har vært med i prosessen hele tiden, og hørt, og kunne vært med å si ting underveis som de andre ikke kunne ha gjort.” De respondentene som oppga at emosjonene hadde endret seg fra å være negative til å bli mer positive, nevnte også at de hadde fått muligheten til å delta i endringsprosessen: ”Man har vel opplevd mer og mer spenning jo mer man har hørt. Til å begynne med var man kanskje litt mer lunken. Nå er jeg kommet til et stadium der jeg både synes det er spennende og gleder meg også. Det er fordi jeg er trukket inn i prosessen, og jeg får jo andre arbeidsoppgaver”.

Ambivalente følelser ble også nevnt i intervjuene. ”Det er blandet, følelsene mine....Oppgitt, på den ene siden går endringen for sent, og på den andre siden alt for fort...” ”Jeg føler blandede følelser, det har å gjøre med at vi vet for lite konkret om hva vi kommer til å skulle gjøre i den nye situasjonen. Vi føler at det svever for mye. At det enda ikke er kommet så langt at vi har gått nok i detaljer”.

7.2.3 Adferdsmessige reaksjoner

Svært mange ulike typer adferd ble nevnt av de berørte i denne endringen. Disse adferdstypene spenner fra aktiv motstand, via argumentasjon og forslag til alternative løsninger, til støttende, frivillig adferd for å oppnå et best mulig endringsresultat. De fleste adferdstypene ble rapportert av få respondenter, mens noen gikk igjen på tvers av respondenter.

En adferd som ble nevnt ofte var *å stille spørsmål ved endringen*. Hensikten med denne adferden var å kaste lys over sider ved endringen man følte var uklare og sider man mente kunne forbedres. ”Flere av oss, blant annet meg, har stilt kritiske spørsmål i forhold til denne delingen av stab” ” Jeg har stilt spørsmålstegn ved visse ting i endringsprosessen, ting jeg ikke har vært helt sånn enig i, eller som jeg syntes var uklare. Det er ikke det at jeg ønsker å protestere mot alt og ingenting, det er mer sånn det at jeg vil føle meg sikker på, både for min del og for endringens, at ledelsen har tenkt gjennom alle aspektene ved endringen. Jeg tenker at det sikkert blir satt pris på om jeg peker på ting som faller meg inn, for det kan hende at andre ikke har tenkt på det samme, og jeg vil heller være føre var og plage ledelsen med spørsmål enn at vi skal bli etter snar og sitte der med skjegget i postkassa fordi jeg ikke sa det jeg tenkte på.” Jeg argumenterte mens det fremdeles var noe å endre. Jeg spurte mange spørsmål om endringen, de ulike sider ved den, konsekvenser og så videre. Detaljerte spørsmål. Jeg ville vite hvordan de hadde laget dette endringsforslaget, jeg tenkte vel at hvis jeg skjønte bakgrunnen for det så ville det være lettere å akseptere endringen, selv om at jeg ikke var enig i selve innholdet.” ”Jeg har ikke prøvd å sabotere. Men jeg har stilt en del undrende, kritiske spørsmål.” ”...veldig mange her har spurt seg om det de gjorde virkelig hadde en hensikt, og at den hensikten virkelig vil bli oppnådd”.

Beslektet med denne adferdstypen var *å foreslå alternativer* til ulike aspekt ved endringen. Dette var det flere berørte som fortalte at de hadde gjort: ”Før vi skjønte at ting kom til å bli som de blir så kom jeg med forslag til alternativer til det i endringen

som jeg ikke var så fornøyd med eller enig i. Men når vi så at det ikke var noen vei tilbake...hva var da vitsen med å foreslå ting. Så da sluttet jeg med det.” ”(...)så vi har fått kommet med forslag, innspill hele tiden. Jeg tror virkelig at forslagene ble tatt hensyn til. Men det viktigste for meg er ikke nødvendigvis at mine forslag blir fulgt opp, men at jeg selv føler at jeg ikke har brent inne med informasjon som kunne vært viktig for endringen.”

En annen vanlig adferdstype var å *diskutere endringen* med kolleger, venner og familie, men spesielt med kolleger. ”Rundt lunsjbordet ble det snakket veldig mye i begynnelsen. Så ble det mindre og mindre, etterhvert som vi snakket om det.” ”Det har vært mye diskusjon [om endringen] her på arbeidsplassen.” ”Vi har snakket mye om endringen, mest uformelt(...)når vi har spist lunsj og møttes i gangene”. ”Oss som jobber her har snakket mye om dette, spesielt i matpausene, og når vi har møttes i gangene ellers. Det er klart, det blir jo litt sånn at når slike ting skjer så må man jo få diskutere det med kollegene, for å se hvordan andre tenker. Så spesielt i begynnelsen snakket vi mye om det, men etterhvert har behovet avtatt.”

En mindre vanlig adferdstype, som ble nevnt av et fåtall, var å *forsøke og trekke andre med* i endringen, blant annet ved å fremheve positive aspekt ved den: ”... jeg har prøvd å oppmuntre og la komme til syne mine følelser, som har vært positive, så jeg har prøvd at det ikke skulle bli så trasig for de som gruet seg litt.” En annen lite vanlig adferdstype var å yte *aktiv motstand* mot endringen: ”Jeg har vist motstand mot endringen, særlig når den var ikke hensiktsmessig(...)Var nok litt vrang for å være vrang. Når man tenner, får den driven for å vise motstand”.

Verdier	<ul style="list-style-type: none"> • Det kristelige budskap • Åpenhet • Trivsel på jobben • Mennesket • Respekt • Rettferdighet • Deltakelse • Fellesskap • Ansvar
---------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Familiesikkerhet • Jobbtrygghet • Lønn
Emosjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Usikkerhet • Frustrasjon • Vemod • Resignasjon • Likegyldighet • Sinne • Bekymring • Spenning • Glede • Dynamiske emosjoner; utvikling både fra positive til negative emosjoner og omvendt. • Ambivalens
Adferd	<ul style="list-style-type: none"> • Stille spørsmål • Forslag til alternativer • Diskutere endringen med kolleger • Trekke andre med • Oppmuntre; fremheve positive sider • Aktiv motstand

Tabell 2: Oppsummering av funn fra intervjuer med berørte av endring i felle råd

8.0 Diskusjon

Jeg vil i det følgende diskutere funnene fra den empiriske undersøkelsen ved å sammenligne funnene med teorien. Jeg vil supplere mine påstander med sitater fra intervjuene der det trengs ytterligere utdypning i forhold til forrige kapittel. Jeg vil først ta for meg endringen i tjenesteordning, og deretter felle rådsendringen. For hver endring vil jeg diskutere de berørtes verdier, de berørtes verdier i forhold til endringens verdier, de berørtes emosjonelle reaksjoner og de berørtes adferdsmessige reaksjoner.

8.1 Endringen i tjenesteordning

8.1.1 De berørtes verdier

Respondentenes verdier var svært sammenfallende. De samme verdiene gikk igjen på tvers av respondenter. Dette kan ha flere årsaker. Teori om verdier sier at en grunnfestet organisasjonskultur kjennetegnet av delte verdier er en stor fordel for organisasjonen, og kan oppstå på flere måter. Sosialisering av ansatte er en måte. En annen måte er å ansette mennesker som allerede har de verdier man ønsker ut fra organisasjonskulturen. Kirken som organisasjon er i så måte enestående, av flere årsaker. For det første skiller kirken seg fra mange andre organisasjoner ved at kirken er som organisasjon basert på et svært sterkt verdifundament, nemlig kristne verdier. For det andre er kirken spesiell ved at det kristne livssyn, og dermed kristne verdier, er en forutsetning for ansettelse av blant annet prester. Dermed har kirken en homogen og svært sterk organisasjonskultur, kjennetegnet av felles verdier som de ansatte i aller høyeste grad er godt kjente med. Dette kan forklare hvorfor respondentenes verdier var så like. Dog bør det nevnes at de få respondentene som skilte seg ut fra mengden gjennom sine verdier opplevde dette som vanskelig og problemfylt, noe jeg vil komme tilbake til i avsnittet om de berørtes verdier i forhold til emosjonelle reaksjoner.

Respondentenes verdifundament var kjennetegnet av fokus på det som i teori om verdier kalles indre arbeidsverdier (Nord m.fl., 1990). Indre arbeidsverdier kan for eksempel være en følelse av oppnåelse, et ønske om utfordringer i jobben, det å ha ansvar, det å være selvstendig, det å få delta. Alle disse verdiene gikk igjen blant respondentene. Spesielt fant jeg verdien deltakelse interessant. Det å få delta lot nemlig til å både være en verdi ut fra definisjonen av dette, men i tillegg lot det til at deltakelse fungerte som et medium der de berørte av endringen fikk bearbeide sine emosjoner. Jeg vil komme tilbake til dette i avsnittet om de endringsberørtes emosjoner og også i kapittel 9. Ytre arbeidsverdier, som lønn og jobbsikkerhet, lot også til å være viktige, men respondentene syntes likevel ikke å fokusere mye på dem. Disse verdiene lot til å bli oppfattet som så selvfølgelige og grunnleggende at de ble fokusert lite på i forhold til indre arbeidsverdier. Det kan også nevnes at respondentene lot til å møte mange av sine personlige verdier i

arbeidssituasjonen, altså var det et stort samsvar mellom organisasjonens verdier og de endringsberørtes verdier. For eksempel var det viktig for de fleste respondentene at de kunne identifisere seg med organisasjonens kristne verdigrunnlag, og også verdier som fokus på mennesket og respekt ble nevnt som områder med stort samsvar mellom respondenter og organisasjon.

8.1.2 De berørtes verdier vs. endringens verdier

Teori om verdier sier at en endringsberørt vil danne seg sitt eget bilde av endringen basert på hva som er viktig for ham, representert ved hans verdier. Individets verdier bidrar til at visse aspekt ved endringen blir mer fremtredende og oppleves som viktigere enn andre aspekt. I tråd med teorien fant jeg at de berørte opplevde noen trekk ved endringen som viktigere på grunn av disse verdiene. Jeg vil i det følgende diskutere disse trekkene, og hvorvidt de var i konflikt eller samsvar med de berørtes verdier. Det kom nemlig klart frem i intervjuene at noen trekk ved endringen og endringsprosessen ble oppfattet som uheldige ut fra de berørtes verdier, mens andre trekk ble oppfattet som gode og fruktbare.

Denne endringen var i utgangspunktet ikke basert på *innsparing*, noe som ble kommunisert av endringslederne. Bakgrunnen for endringen var å gjøre bedre bruk av presteressursene, blant annet fordi bosettingsmønsteret i Norge har endret seg. Men av mange endringsberørte ble motivene for endringen oppfattet som innsparing og effektivisering. ”Det er en administrativ ordning, som...intensjonen er å styrke lokalmenigheten, men intensjonen er vel så mye på bispedømmenivå å spare penger.” ”Jeg har en mistanke om manglende teologisk refleksjon, og om at dette skal spare penger.” Dette ble betraktet som i konflikt med både organisasjonens verdier og de berørtes verdier, ettersom disse er i stor grad sammenfallende. Og dette reagerte mange på. ”Men jeg har oppfatningen av at dette [endringen] handler mye om organisasjon, og å spare midler. Da er det profitt...jeg skjønner at det er noe man må tenke på, men det er ikke en verdi kirka står for.” ”Det [endringen] er jo en effektivisering...å få mer ut av arbeidsstokken. Det har jo veldig mange aspekter, kan du si. Og jeg mener vel at disse aspektene ikke hører helt hjemme i kirka. Jeg synes kirka kunne holdt seg for god til å trø

inn i rotteracet som andre organisasjoner er med i. Alt handler ikke om penger, og kirka har tradisjonelt vært en forkjemper for nettopp det synet. Men det er tydeligvis i ferd med å endre seg, nå har profittmentaliteten kommet også hit.” Knyttet til denne verdikonflikten var også det faktum at man var redd for at prestene skulle gå over til å være ”kelnerprester”; å skulle utføre begravelser og bryllup etter samlebåndsprinsippet, uten å ha tid eller mulighet til å se og ta vare på menneskene involvert i dette. Det ble fremhevet at presten skal være som en hyrde for menigheten, ikke en kelner med en meny av tjenester som menighetsmedlemmene kan velge og vrake fra.

Et annet aspekt ved endringen som kom i konflikt med de fleste berørtes verdier var *menighetsbygging* og utadrettet virksomhet. De berørte mente nemlig at endringen ville gå ut over brukerne av kirkens tjenester og over menighetsbygging, til tross for målsettingen om at hvert sogn skal ha sin faste prest. Dette på grunn av at endringen gjør at prestene må belage seg på noe tjenestegjøring i andre sogn, noe som til syvende og sist muligens vil svekke tilbudet til det sognet presten egentlig tilhører: ”Den nye ordningen med presten opplever jeg som en måte for administrasjonen å få det lettere, ikke for menigheten. For når man ikke har nok prester og folk til å gjøre jobben, tror administrasjonen at det beste er å samle oppgavene. De skjønner ikke at folk har et forhold til sin prest. Det svekker en del av det vanlige kirkelige ledd.” ”Frykten for å fjernes fra menigheten, og den nærheten som vi ser som viktig, den har vært ganske stor.” De berørte fryktet også at den nye organiseringen ville føre med seg et økt behov for koordinering og administrering, noe som ville trekke ressurser vekk fra det utadrettede arbeidet til fordel for møtevirksomhet og redusert selvstendighet: ” Jeg tenkte i begynnelsen at det ble mindre tid til utadrettet virksomhet, og mer til kjøring og administrasjon, fordi avstandene er så store mellom der man skal ha felles møter. Og det var jeg imot, for det går mot det jeg synes er viktig og verdifullt.” ”...det jeg har vært skeptisk til er at man skulle ha felles teammøter, en kjempesvær stab som utgangspunkt for det daglige arbeid. Da ville mye tid og krefter blitt ødslet bort på administrasjon, som ville gått på bekostning av den utadvendte jobben man gjør i dag.”

Verdien *deltakelse* kom også i konflikt med endringens verdier, ettersom noen av de berørte opplevde at mulighetene for å delta i endringen var begrensede. De mente også at de ble mindre selvstendige og delaktige i sine jobber etter endringen. Forsøk var gjort for å trekke de berørte med i endringen og gi dem mulighet til å komme med synspunkter og forslag til forbedringer, noe som også ble gjort. Men som en av respondentene påpekte var endringen allerede opplest og vedtatt, den var tvunget på organisasjonen og kom til å bli gjennomført enten de ville eller ikke: ”Det er gjort forsøk på at vi skal være delaktige i endringen. Bispedømmet har sagt at vi ikke skal forhaste oss, men det er hele tiden innlysende hvor dette skal ende. Sier vi nei, vil uansett prosessen være der, for det er jo det som er bestemt. Det gis på et måte m.fl.ternativ som ikke fins, og det liker jeg ikke.” Dermed ble muligheten for deltakelse i en viss grad betraktet som falsk. Å få si sin mening var rett og slett ikke tilfredsstillende, fordi man opplevde det som lite sannsynlig at dette kom til å bli tatt hensyn til av den øverste endringsledelsen. De berørte rapporterte at de følte seg tatt på alvor av den lokale endringsledelsen, men til syvende og sist var det den øverste instansen som hadde den reelle makten og innflytelsen.

Men ikke alle de berørte opplevde konflikter mellom egne verdier og verdiene som ble fremmet i endringen. Faktisk meldte noen av dem om full klaff mellom egne verdier og endringens. For noen av disse respondentene var verdien *deltakelse* viktig, og denne verdien ble fremmet i endringen ved at de fikk være med på å styre endringsprosessen lokalt: ”Jeg må innrømme at jeg synes det har vært en fin utfordring å ha en sånn mulighet til å endre prestatjenesten, jeg har likt utfordringen selv om jeg har møtt en del motstand. Jeg har hatt mot på det. Jeg liker utfordringer i jobben, så jeg hadde mot til å gå inn i det. Og jeg synes det er bedre å være med enn å stå utenfor og observere.” ”Tror det er fordi jeg har vært en pådriver at jeg ikke har syntes det [endringen] var så skummelt. Jeg liker å ha påvirkningskraft.” ”Og lederutviklingskurset i regi av bispedømmet gjorde også at jeg syntes jeg fikk reflekter over denne prosessen og min plass i den. Det gjorde nok at jeg opplevde endringen som bedre, jeg ble mer komfortabel med den. For for meg er det viktig å få være med i ting som skjer, heller enn å stå på sidelinjen.”

Andre endringsberørte hadde allerede erfaring med noe av det som ville bli resultatet av endringen. For dem hadde denne erfaringen vist seg å gi positivt utslag, og dermed mente de at endringen var helt i samsvar med hva de mente var gavnelig og bra: ” Men jeg synes det som har kjennetegnet den nye ordningen er at man får hjulpet plasser som trenger hjelp, de prester som allerede er overbelastet, samtidig som man får strukket noen av de som har ressurser tilovers som kan brukes. Det har vi gjort her i en tid allerede, så det synes jeg er flott.”

Det ble også fremhevet av en respondent at endringen medfører konsekvenser som er i tråd med de kristne verdiene: ”...hvis man går til Bibelen og leter etter organisasjonsstrukturer der så må jeg si at den [den nye organisasjonsstrukturen] passer kanskje enda bedre, der tenker man at en menighet har en leder, og nå får hver menighet sin leder, i motsetning til før da mange menigheter måtte dele på en til flere personer. Det blir fortsatt sånn at menigheten må dele på personene, men det blir mer i samsvar med at her menighet får sin prest.”

Altså opplevde noen endringsberørte at endringens verdier stemte overens med deres egne verdier, men majoriteten rapporterte at de oppfattet dette forholdet som konfliktfylt. Dette er helt i samsvar med teori om verdier. Som tidligere nevnt medfører verdier at noen aspekter ved endringen blir fremtredende, mens andre blir mindre fremtredende. For de endringsberørte med tidligere, positive erfaringer med ting som også endringen ville føre med seg var endringen positiv – den ville jo bringe med seg enda mer av det de allerede syntes var bra ut fra deres verdier. For de berørte som fikk fungere som lokale endringsledere var endringen positiv ettersom den var i tråd med deres verdi om deltakelse og medbestemmelse. Majoriteten av de berørte, derimot, la vekt på verdier som endringen ikke fremmet, og opplevde dermed at endringen kom i konflikt med deres verdier.

8.1.3 Emosjonelle reaksjoner

Lazarus (1991) hevder at det fins få situasjoner med bare èn emosjon; dette ble i aller høyeste grad bekreftet av den empiriske undersøkelsen ettersom at de ulike

respondentene fortalte om ulike emosjoner. Altså utløste samme situasjon (endringen) mange ulike emosjoner. Når det gjelder kategorisering av emosjonene har jeg valgt et bredere perspektiv enn Lazarus'; jeg har inkludert flere emosjoner (i både endring i tjenesteordning og endring i Bodø fellesråd) enn det han gjør i sin teori. Årsaken til dette er at jeg ut fra min problemstilling sikter mot å undersøke hvorvidt verdisamsvar/-konflikt mellom endring og berørt fører til henholdsvis positive eller negative emosjoner, ikke å undersøke hvordan hver enkelt emosjon oppstår ut fra det enkelte tilpasningsmøte.

I tillegg til funnet av mange ulike emosjoner fant jeg at emosjonene hos det enkelte individ endret seg i løpet av endringsprosessen, slik at det enkelte individ opplevde flere ulike emosjoner. Hos majoriteten skjedde denne endringen i positiv retning; de første emosjonelle reaksjonene var negative, og ble mer positive etterhvert som endringsprosessen ble drevet fremover. Denne endringen i emosjoner lot til å ha sammenheng med ulike faktorer. For det første fortalte de fleste berørte at de hadde aktivt gått inn for å bearbeide sine følelser i positiv retning, rett og slett fordi de opplevde det som ubehagelig og lite fruktbart å føle negative emosjoner. Denne bearbeidingen av emosjoner foregikk på ulike måter. En vanlig metode var å snakke med sine kolleger om endringen og følelsene. En annen metode var å aktivt fremheve de positive sidene ved endringen. I tillegg lot det å få delta i endringen til å være et viktig medium for bearbeidelse av følelsene. Ved å få ta del i avgjørelser, si sine meninger og komme med forslag til forbedringer syntes emosjonene å bli mer positive.

Som nevnt ovenfor utløste endringen både positive og negative emosjoner. I følge det kognitive perspektivet på emosjoner skapes negative emosjoner når individet opplever konflikt mellom egne verdier og de verdier som fremmes av situasjonen, i dette tilfellet endringen. Positive emosjoner skapes når individet opplever at egne verdier fremmes av situasjonens verdier. Jeg fant at dette stemmer i aller høyeste grad. Når de endringsberørte opplevde at egne verdier stemte overens med endringens, rapporterte de om positive emosjoner i forbindelse med den, for eksempel glede og spenning. For eksempel beskrev en av de berørte som opplevde disse emosjonene samsvart mellom verdier på følgende måte: ” Jeg har hatt tro på endringene fordi de var i samsvar med det

som jeg mener er viktig. Dette var viktig for min del, for hadde jeg ikke hatt tro på det hadde jeg hatt vanskelig for å gjennomføre det.” Ettersom denne berørtes verdier ikke ble truet i endringen, syntes han endringen var positiv og utviklet positive emosjoner til den.

Dog må det nevnes at de fleste respondentene fortalte om negative emosjoner, et resultat av at endringen hemmet deres verdier. Som nevnt i forrige avsnitt var det konflikter knyttet til verdiene innsparing, menighetsbygging og deltakelse. Alle de berørte som fortalte om verdikonflikter rapporterte også om negative emosjoner, som sinne, frustrasjon og ubehag.

Ovenfor kom jeg inn på at mange berørtes emosjonelle reaksjoner endret seg i løpet av endringen, i hovedsak fra å være negative til å bli mer positive. I følge teori om verdier er disse relativt stabile, og tar tid å endre. Det innebærer at endringen i emosjoner muligens skyldes noe annet enn endringer i verdier. Med andre ord kan det synes som om noe overstyrer forbindelsen mellom verdier og emosjonelle reaksjoner. Jeg vil foreslå tre mulige forklaringer på dette: emosjonell ambivalens, emosjonell intelligens og sosial læring. I følge teori om emosjonell ambivalens er ikke et menneskets emosjonelle bilde enten positivt eller negativt; det er vanligere å ha både positive og negative emosjoner forbundet med for eksempel endringer. Dette kan blant annet skyldes spenninger mellom hensynet til individet og hensynet til organisasjonens mål. I denne sammenheng virker det mulig at endringen i emosjoner kan forklares med at de berørte opplever både positive og negative emosjoner i forbindelse med endringen, fordi de både tiltrekkes og frastøtes av den. Når det gjelder emosjonell intelligens var jeg delvis inne på dette ovenfor da jeg nevnte at noen berørte aktivt gikk inn for å arbeide med sine emosjoner. Teori om emosjonell intelligens sier blant annet at man kan forstå og styre egne følelser, for eksempel i tråd med organisatoriske normer, slik at man kan samarbeide effektivt med andre under oppnåelsen av felles mål. Dette kan forklare endringen fra negative til mer positive emosjoner, ettersom positive emosjoner til endringen er mer i tråd med det som vil være i organisasjonens interesse. Den siste mulige forklaringen er sosial læring. Sosial læring er forbundet med det sosiale perspektivet, som foreslås som m.fl.ternativ til det kognitive perspektivet. I følge dette perspektivet kan emosjoner være resultatet av

omgivelsenes påvirkning på en, for eksempel av at organisasjonskulturen inneholder normer for hva man bør føle. Jeg vil imidlertid påstå at denne forklaringen er lite sannsynlig, da de fleste berørte fortalte at det er akseptert i organisasjonen at man føler det man føler og også gir uttrykk for dette.

Endringen i emosjoner kan også forklares ut fra det kognitive perspektivet. Teori om dette nevner at i et og samme tilpasningsmøte kan flere verdier være tilstede, og kan endre viktighet etterhvert som tilpasningsmøtet utvikler seg. Dermed kan flere ulike emosjoner oppleves i løpet av et tilpasningsmøte, og disse emosjonene kan også endre seg.

8.1.4 Adferdsmessige reaksjoner

Teori om adferd i forhold til emosjonelle reaksjoner er ikke entydig når det gjelder sammenhengen mellom emosjoner og adferd. Noen forfattere hevder at positive emosjoner er assosiert med støttende adferd og negative emosjoner med motstand, mens andre forfattere mener at bildet ikke er så enkelt og svart-hvitt. I forbindelse med denne endringen fant jeg støtte for sistnevnte synspunkt.

Som nevnt i avsnittet om emosjonelle reaksjoner fant jeg at mange berørte opplevde negative emosjoner i forhold til endringen – blant annet sinnereaksjoner. Man skulle kanskje tro at disse ville føre til svært negative former for adferd, men påvise mer ”alvorlig” motstand enn argumentasjon og forslag til alternative løsninger på endringen ble ikke påvist. Alle de berørte med negative emosjonelle reaksjoner rapporterte at de hadde forsøkt å komme med forslag på alternative løsninger til endringen fordi de oppriktig mente at dette kunne gi bedre resultat for organisasjonen, og noen fortalte at de hadde trukket seg noe tilbake i forhold til endringen fordi den kom til å bli gjennomført uansett hva de gjorde. Men ingen gav uttrykk for å ha ytt mer aktiv motstand, som for eksempel sabotasje eller annen underminering i forbindelse endringen. Samtlige berørte fortalte at de hadde innfunnet seg med at endringen kom til å finne sted, og at det enkleste var å innrette seg etter det og gjøre det beste ut av situasjonen ved å følge ledelsens

instruksjer. De berørtes adferd lot til å ha endret seg i løpet av endringsprosessen, fra å komme med forslag til forbedringer til å føye seg mer etter ledelsens ønsker. Denne adferdsendringen syntes å ha skjedd i samme takt som endringen i emosjonelle reaksjoner.

Som nevnt opplevde noen få berørte positive emosjonelle reaksjoner, som glede og entusiasme, på endringen. Disse individene var de samme som fortalte om at de hadde forsøkt å trekke sine kolleger med ved å fremheve positive aspekt ved endringen, slukket brannfakler og oppmuntret til endring. Denne adferden hadde likheter med det Organ (1988) kaller OCB. Den frivillig, den ble foretatt for å gavne organisasjonen, ikke for å gavne den som utførte den, og den ble ikke utvist fordi man ville få noen form for belønning.

Ettersom så få respondenter rapporterte positive emosjonelle reaksjoner og støttende adferd vil jeg være forsiktig med å påstå at det virkelig fins en sammenheng mellom positive emosjoner og støttende adferd. Til gjengjeld antyder resultatene fra den empiriske undersøkelsen på at det kan være en sammenheng mellom negative emosjonelle reaksjoner og motstand mot endringen.

8.2 *Endringen i Bodø kirkelige fellestråd*

8.2.1 De berørtes verdier

Som for endringen i tjenesteordning fant jeg at de berørtes verdier var svært sammenfallende. Det eneste som skilte seg ut var at ikke alle delte de kristne verdiene. Rent praktisk henger dette sammen med at det ikke er et krav at administrativt ansatte skal være personlig kristne, noe som absolutt er forventet av prester. Også i denne endringen rapporterte de berørte at deres verdier i stor grad var sammenfallende med organisasjonens verdier. I likhet med endringen i tjenesteordning ble både indre og ytre arbeidsverdier nevnt som viktige verdier, men ytre arbeidsverdier som for eksempel lønn

ble også her betraktet som noe selvsagt. Jeg vil henvise til avsnitt 8.1.2 for forklaringer på funnene rapportert her.

8.2.2 De berørtes verdier vs. endringens verdier

Som nevnt i teori om verdier vil verdier gjøre at noen aspekter ved endringen blir mer fremtredende enn andre. Jeg vil i det følgende diskutere hvordan disse trekkene var i konflikt med de berørtes verdier. For faktisk var det slik, i motsetning til ved endringen i tjenesteordning, at de berørte ikke rapporterte om samsvar mellom egne verdier og de verdier som ble fremmet i endringen. Dog ble det sagt at hvis det viste seg at denne endringen virkelig ga et bedre tilbud til brukerne gjennom økt tilgjengelighet og jevnere servicenivå, så ville det absolutt være positivt ut fra de berørtes verdier knyttet til hensynet til menighet og brukere. På intervju tidspunktet var det fremdeles uvisst hva de endelige konsekvenser med hensyn til brukerne av tjenestene kom til å bli.

Flere konflikter mellom de berørtes verdier og endringens verdier kunne identifiseres i denne endringen. I likhet med endringen i tjenesteordning hersket det noe usikkerhet blant de berørte rundt hva som egentlig var hensikten med endringen. Utgangspunktet for endringen var ikke økonomi, men på grunn av endrede rammebetingelser fra Bodø kommune ble fokuset snudd til innsparing: ”Det er pengesparing som er resultatet, men det var ikke det endringen begynte med.” De berørte oppfattet dette som vanskelig: ”Det er litt uklart hva som egentlig er årsaken til denne endringen. Vi er vel ikke helt enige om hva som ligger bak den(...)Det er litt vanskelig at vi liksom ikke helt vet hva vi skal begrunne endringen med, spesielt fordi hvis det utelukkende er økonomi, så er jeg redd for at jeg og mange med meg skal distansere seg fra den fordi vi ikke helt kan stå for det.”

Men hovedproblemet de berørte hadde med fokuset på effektivisering og innsparing var at dette var i strid med deres verdier, spesielt deres kristne verdier: ”Profitt og effektivitet er ikke nødvendigvis de verdiene jeg setter høyest. Det er jo en økonomisk tankegang. Harmonerer ikke helt med det vi i kirka skal stå for, spør du meg.” ”Jeg synes ikke det harmonerer i det hele tatt med verdiene til kirken. Sparing av midler har ingenting med

det vi står for å gjøre.” ”Vi vil være en motkultur til resten av samfunnet som går i retningen av ’vil du ha begravelse, tast 1’”. En annen verdikonflikt var mellom fellesskapsverdien og endringens innsparingstanke. Respondentene oppga nemlig at de fryktet at endringen kom til å føre til en dårligere tjeneste for brukerne, blant annet gjennom redusert tilgjengelighet til menighetskontorets personale, økt arbeidsmengde for den nye staben, og mindre kontakt innad i menighetene: ”...vi har hele tiden jobbet både fysisk og i overført betydning for at dette skal være en åpen kirke. Det har nok vært noe som har blitt et skjæringspunkt i forbindelse med at vi skal nedbemanne. Hvem skal folk møte nå? Klarer vi å møte folk når vi nedbemanner?” ”...det vil også være et tap for de som bruker kirken, som er ut og inn her i løpet av dagen. Det har vært slik at kirka alltid har vært åpen og tatt imot de, og det blir borte i en viss grad.” ”Tror det hadde vært annerledes hvis vi kunne møtt folk på samme måte som før.” ”Vi er redd for å gi et dårligere tilbud. Vi vil gjerne være en åpen og tilgjengelig kirke hvor man treffer folk til enhver tid, fra morgen til ettermiddag(...)Her skal man kunne finne folk, liksom. Det greier vi stort sett i dag. Derfor er vi redde for at endringen, som gjør at alle henvendelser skal sentraliseres, gjør at folk opplever at kirka blir fjernere.(...)vi vil at man skal få møte en stemme og et menneske.” Respondentene var rett og slett bekymret for at endringen kunne komme til å redusere kontakten med brukerne av tjenestene i en slik grad at brukerne ble lidende. ”Jeg føler at dette kan gå utover menigheten, rett og slett.”

En annen verdikonflikt gikk på tapet av arbeidsfellesskap som endringen kom til å føre til. Viktige verdier for respondentene var som sagt blant annet trivsel på jobben, og noen av respondentene fryktet at det nye arbeidsfellesskapet ikke kom til å være like godt som det gode, gamle. ”Men det er klart at det er litt trist og rart at det gode fellesskapet vårt ikke skal være mer. Så der er jeg ikke helt enig med endringen.” ”...vi kommer i nytt felleskap, nye personer å forholde seg til...vi kommer folk fra forskjellige menigheter, med ulike måter å gjøre jobben på...ulike verdier på ulike ting....Jeg ser nå usikkerhet i forhold til hvordan dette skal bli når det blir en enhet, hvilke verdier er det som skal prege det nye fellesskapet?” ”...i og med at vi har vært en sammensveiset arbeidsfellesskap så betyr det noe for fellesskapet. Jeg mister det fellesskapet, og det betyr noe for det fellesskapet som blir igjen, for de mister jo også noe. Det blir et tap på begge sider”. ”Det

er klart at jeg og andre er ikke akkurat begeistret for at vi må bryte opp vårt arbeidsfellesskap. Det er ikke noe vi gjør med lett hjerte, i alle fall ikke for å spare pener. Man vet for lite om konsekvensene.”

8.2.3 Emosjonelle reaksjoner

I likhet med ved endring i tjenesteordning, og i samsvar med teori om emosjoner som sier at det fins en uendelighet av ulike følelser (Goleman, 1997) kunne jeg indentifisere mange ulike følelser i denne endringen. Men, det var ikke mange emosjoner som gikk igjen blant respondentene. Dog bør det påpekes at de emosjonene som ble delt (usikkerhet og frustrasjon) var negative. Også de emosjonene som ikke ble delt var stort sett negative. Dette kan forklares ut fra Lazarus (1991). Som sagt hevder han i sin teori at positive emosjoner oppstår ved at individet opplever at dets verdier blir fremmet av verdiene i situasjonen, mens negative emosjoner oppstår ved konflikt mellom de to verdigruppene. Som nevnt i forrige avsnitt var de endringsberørtes verdier svært like; de samme verdiene gikk igjen blant respondentene. Det var også enighet blant respondentene om hvilke verdier som kom i konflikt med verdiene som ble fremmet i endringen. Jeg fant at negative emosjoner gikk igjen i respondentenes svar. Dette samsvarer med Lazarus' teori; respondentene opplevde konflikt mellom sine verdier og endringens verdier, og utviklet dermed negative emosjonelle reaksjoner, som usikkerhet og frustrasjon.

Som i endring i tjenesteordning rapporterte mange endringsberørte at emosjonene deres forandret seg underveis i endringen. Jeg vil henviser til avsnitt 8.1.3 for en diskusjon av mulige årsaker til dette.

8.2.4 Adferdsmessige reaksjoner

Som ved endringen i tjenesteordning fant jeg i fellestrådsendringen at bildet av sammenhengen mellom emosjoner og adferd ikke er svart-hvitt. Som sagt fant jeg at hovedmengden av de emosjonelle reaksjonene på endringen var negative. I følge noen forfattere tilsier dette også negative adferdstyper – som motstand. I tråd med dette fant

jeg at den respondenten som oppga de mest negative emosjonelle reaksjonene også hadde utvist den mest negative adferdstypen i denne endringen, nemlig undergraving av endringen ved å mobilisere motstand. Majoriteten av respondentene fortalte at de hadde stilt kritiske spørsmål ved endringen og foreslått alternative løsninger, og at de hadde brukt mye tid og energi på å diskutere endringen med både med kolleger og privat. De fortalte også at adferden deres hadde endret seg underveis i endringen, i takt med at de forstod at endringen kom til å bli gjennomført uansett. Da hadde adferden gått over til det jeg vil kalle passiv aksept av endringen; de gjorde det de måtte, men ikke mer. Disse respondentene rapporterte utelukkende om negative emosjoner i forbindelse med endringen, som resultat av verdikonflikter.

Det fåtallet av respondenter som rapporterte at de hadde opplevd positive emosjoner, som glede og spenning, i forbindelse med endringen, fortalte også at de hadde utvist en relativt støttende adferd. For eksempel hadde de forsøkt å trekke andre med ved å fremheve positive aspekter ved endringen og ved å oppmuntre dem. Denne adferden kan sies å ha fellestrekk med OCB; adferden var frivillig, ikke en del av de berørtes jobbinstruks, den var rettet mot organisasjonens beste og den ble ikke formelt belønnet.

Altså fant jeg i denne endringen at negative emosjoner tilsynelatende var forbundet med motstand mot endringen, og at positive emosjoner var forbundet med støttende adferd. Men som i endringen i tjenesteordning ble sistnevnte adferdstype rapportert av et mindretall av respondentene, og jeg vil derfor være forsiktig med å generalisere dette funnet.

9.0 Tolkning av resultatene

Analysen av resultatene fra den empiriske undersøkelsen avdekket en rekke interessante moment på tvers av de to endringene, som alle bidrar til å kaste lys på sammenhengen mellom verdier, emosjonelle reaksjoner og adferdsmessige reaksjoner.

Mangfoldige emosjoner

Goleman (1997) hevder at det finnes en uendelighet av ulike følelser. Pratt og Doucet (2000) påpeker at det kan være vanskelig å skille en emosjon fra en annen fordi mange av dem går over i hverandre og har ulike varianter og nyanser. Ut den empiriske undersøkelsen er jeg i aller høyeste grad enig i dette. Som nevnt i diskusjonsdelen fant jeg mange ulike emosjonelle reaksjoner i forbindelse med begge endringene. Noen av disse nevnes i Lazarus' (1991) rammeverk, andre går noe ut over dette. Uansett hvordan man velger å kategorisere emosjonene er en ting klar: Denne mangfoldigheten av emosjonelle reaksjoner viser at disse endringene var viktige for de endringsberørte. Som nevnt i teori om emosjoner i forhold til endringer er et fravær av emosjoner ikke nødvendigvis positivt for organisasjonen, ettersom dette innebærer at endringen enten oppleves som irrelevant av de berørte, eller at de ikke legger merke til den. Ingen av disse forklaringene er vel å regne som gunstige for en organisasjon i dagens dynamiske verden.

Verdier som mål og motiver

Lazarus (1991) argumenterer for at en person vil handle ut fra sine mål, ikke ut fra sine verdier. Basert på funnene fra de to endringene jeg studerte og i tråd med Evans og Smith (1970) og Batson m.fl. (1992) vil jeg påstå at dette ikke stemmer. Jeg mener at verdier i aller høyeste grad er viktige for hvordan en person vil reagere emosjonelt på noe. Jeg vil påstå at det virker fullstendig usannsynlig at en person vil basere sine mål på verdier som ikke er i samsvar med disse målene uten å oppleve emosjonelle reaksjoner av noe slag. Tvert imot; det virker trolig at det er i situasjoner der man tvinges til å bygge mål som man egentlig ikke kan stå inne for ut fra ens verdier at man opplever de sterkeste emosjonelle reaksjonene. Dette innebærer at verdier vil bidra i formingen av emosjoner, enten man hevder at det er verdiene som direkte påvirker emosjonene, eller om man tror at mål ikke har noen konkret forbindelse med verdier. Jeg er enig med Lazarus i at den situasjon man befinner seg i ikke alltid tillater at man kan handle i tråd med sine verdier, for eksempel er det ikke alltid at man i en endringssituasjon har privilegiet av å gjennomføre de handlinger man egentlig ønsker. Men jeg er uenig i at dette ikke vil utløse emosjonelle reaksjoner! Jeg tror at enhver som opplever å måtte gjøre noe som ikke samsvarer med ens verdier vil føle ubehag – i en eller annen form. Kanskje føler

man sinne, kanskje angst, kanskje frykt. Dermed vil emosjonene påvirkes av ens verdier. I endringen i Bodø kirkelige fellesråd så jeg et godt eksempel på dette hos en av de berørte som også hadde hatt et visst endringslederansvar. I egenskap av lederansvaret var vedkommende nødt til å arbeide etter mål som ikke var i samsvar med vedkommendes verdier. Dette førte til negative emosjonelle reaksjoner som frustrasjon og stress, og disse reaksjonene var faktisk så sterke at de gav seg utslag i fysiske plager.

Aktivering og anvendelse av verdier

I problemstillingen ble det nevnt at jeg ville komme inn på også hvordan verdier aktiveres og anvendes i en endring. Teori om verdier sier at vi mennesker har verdihierarki, altså at noen verdier er viktigere enn andre, og at sammensetningen av dette verdihierarkiet er høyst individuelt og varierer fra person til person. Verdier gjør at noen aspekt ved endringen blir mer fremtredende enn andre. Men hva er det egentlig som bestemmer hvilke av verdiene i en persons hierarki som anvendes under en endring? For det virker ikke sannsynlig at alle verdiene som en person har aktiveres i alle situasjoner. Hvis dette hadde vært tilfelle ville selv de enkleste handlinger blitt veldig vanskelige. For å sette dette på spissen: Det virker lite sannsynlig at de samme verdier er relevante når man befinner seg i en organisasjonsendring der organisasjonen skal slankes med ti årsverk og man står i fare for å miste jobben, som når man står i butikken og skal velge kaffe. Selv om rettferdighet og respekt er svært viktige verdier for en i organisasjonsendringen er det lite sannsynlig at disse verdiene gjør seg gjeldende i valget Friele versus Mills.

Den konvensjonelle sammenhengen mellom verdier og endring sier som tidligere nevnt at verdier gjør noen aspekt ved endringen mer fremtredende. Jeg vil påstå at det også er mulig at visse aspekt ved endringen virker inn på hvilke verdier som aktiveres i de endringsberørte. I de to endringene jeg studerte fant jeg eksempler på dette: Verdiene jobbsikkerhet og lønn. Mange berørte i begge endringene nevnte at dette var viktige verdier for dem. Men likevel lot det ikke til at disse verdiene var relevante i det hele tatt i disse endringene. Altså var disse ytre arbeidsverdiene en del av individenes verdihierarki, men lot likevel ikke til å ha noen relevans i forbindelse med endringene. Dette kan

forklares med at disse endringene ikke medførte noe som skulle tilsi trusler til verken jobbsikkerhet eller lønn. Det kan synes som om man ikke vil oppfatte en verdi som viktig hvis den ikke er relevant for situasjonen. Denne alternative sammenhengen mellom verdier og endring kan forklares ut fra teori. For eksempel er Lazarus (1991) inne på dette i sin teori om emosjonelle reaksjoner. Han hevder at emosjoner oppstår når man befinner seg i en situasjon der ens mål (verdier) blir enten hemmet eller fremmet av situasjonen. Implisitt i dette er det at visse aspekter ved situasjonen vil gjøre gjeldende visse verdier hos personen. En annen situasjon vil kunne gjøre gjeldende andre emosjoner, og dermed verdier, hos den samme personen. Hvilke verdier som utløses i individet vil altså avhenge av situasjonen gjennom dens verdier. Også Batson m.fl. (1992) er inne på denne alternative sammenhengen. Som nevnt i teori om verdier peker de til Lewin (1951) når de hevder at en persons mål er indusert av hans verdier, og at det man verdsetter gjerne avhenger av ens nåværende situasjon. Sagt med andre ord: Den situasjonen man er i bidrar til å bestemme hvilke verdier som utløses hos individet. Verdier påvirker hvilke trekk ved endringen man legger merke til, men endringen vil også påvirke hvilke verdier som utløses.

Verdier som guide for valg av yrke og arbeidsgiver

Nord m.fl. (1990) hevder at verdier påvirker valg av arbeid, og at for individer med indre arbeidsverdier er det viktigere å ha en interessant og meningsfylt jobb enn å ha høy lønn. I tråd med dette hevder Evans og Smith (1970) at personer med religiøse verdier gjerne trekkes mot yrker der lønn ikke er det viktigste. Dette samsvarer i aller høyeste grad med det jeg fant i begge endringene. Det store flertall av respondentene delte organisasjonens viktigste verdier, nemlig de kristne, og fortalte at en essensiell årsak til at de ønsket å jobbe i kirken var at det var viktig for dem å arbeide for en organisasjon som de kunne identifisere seg med. De identifiserte seg altså med kirken i aller høyeste grad. Når det gjelder hvorvidt ansatte i kirken på grunn av kirkens sterke verdifokus har større bevissthet rundt egne verdier enn ansatte i andre organisasjoner, noe jeg grunnet på i innledningen, har jeg ikke grunnlag for å sammenligne med andre organisasjoner eller å generalisere mine funn fra den empiriske undersøkelsen til å gjelde for hele kirken. Men

jeg vil påstå at de berørte av endringene jeg studerte hadde stor bevissthet rundt sine verdier, og at fokuset på verdier, da spesielt kristne verdier, var viktig for dem.

Emosjonell intelligens

Mange respondenter i begge endringene fortalte om hvordan de aktivt forsøkte å arbeide med sine egne reaksjoner på endringen, og da spesielt med sine emosjonelle reaksjoner, i et forsøk på å hankses med endringen de gikk gjennom. Dette er i tråd med teori om emosjonell intelligens, som blant annet sier at det å forstå, kjenne igjen og kontrollere egne følelser er viktig i endringssituasjoner fordi man da kan styre sine emosjonelle reaksjoner i positiv retning. Dette arbeidet med egne emosjoner lot til å foregå på flere ulike måter. Hvilken måte som ble benyttet syntes å henge sammen med den enkeltes personlighet. For eksempel fortalte en av respondentene om hvordan hun hadde søkt til en spesiell person på jobben for å luften sine følelser og få tilbakemelding, i tillegg til å snakke med utvalgte venner som hun mente kom til å forstå henne. I tillegg valgte hun å lese fagsstoff om endringer og vanlige reaksjonsmønstre, og deretter sammenligne dette med sine egne reaksjoner. Andre, derimot, syntes å være mer "utadvendte" i sin bearbeiding av følelser, og snakket med de fleste kollegene sine i tillegg til venner og familie. Uansett hvilken måte arbeidet med egne emosjoner foregikk på lot det til å være viktig for respondentene å gjøre det. Noen begrunnet dette med at de ønsket det beste for organisasjonen, og at de derfor forsøkte å forme emosjonene i en retning som ville være gavnelig for den. Andre gjorde det fordi de negative emosjonene de følte opplevdes som ubehagelige for dem selv. I innledningen nevnte jeg at jeg spekulerte på om ansatte i kirken, da spesielt prester, kom til å ha store kunnskaper om sine emosjonelle reaksjonsmønstre ut fra sitt yrke der behandling av andre menneskers emosjoner står sentralt. Ut fra den empiriske undersøkelsen vil jeg påstå at de aller fleste respondentene hadde høy emosjonell intelligens; de fleste lot til å ha kjennskap til sine vanlige reaksjonsmønstre og til hvordan de kunne hankses med emosjonene på best mulig måte, blant annet gjennom aktiv bearbeidelse av dem.

Deltakelse som arena for bearbeiding av følelser

I tillegg til det å snakke med kolleger, venner og familie og å innhente informasjon om endringer og reaksjoner på disse syntes det som om et viktig medium for bearbeidelse av emosjoner var deltakelse. I følge Cunningham (2001) er deltakelse en arbeidsverdi. Jeg vil argumentere for at deltakelse også kan betraktes som en viktig arena for bearbeidelse av emosjoner, noe som kan ha viktige konsekvenser for organisasjonen ettersom endringsledelsen bevisst kan legge opp til at de berørte skal få delta i endringen. Mange endringsberørte i begge endringene snakket mye om deltakelse, og nevnte at deres emosjonelle reaksjoner på endringen nok ville vært mer positive hvis de hadde fått deltatt mer i endringen. Endringsberørte som også hadde hatt noe endringslederansvar og dermed i en viss grad fått delta i endringen fortalte at de trodde denne deltakelsen var en viktig årsak til at de følte noenlunde positive emosjoner mens deres kolleger som ikke fikk delta like mye reagerte mer negativt på endringen.

Sosial konstruksjon av endringer

I denne oppgaven har mitt mål vært å se på hvordan trekk ved selve endringen har påvirket endringsberørtes emosjoner og adferd, og derfor har jeg ikke hatt særlig fokus på hvordan endringsuavhengige trekk kan virke inn på disse reaksjonene. Imidlertid kan det være interessant å kommentere dette kort, fordi jeg fikk et inntrykk av at individuelle forskjeller ikke virket spesielt mye inn på den adferd og de emosjoner som ble vist. De berørte beskrev seg selv på ulik måte; noen fremstilte seg selv som mer endringsvillige enn sine kolleger, men likevel fant jeg ikke at disse påstøtte forskjellene i personlighet førte til forskjeller i adferd og emosjoner. De berørte inne hver endring hadde bemerkelsesverdige like verdier, og utviste alt i alt påfallende lik adferd og emosjonelle reaksjoner (som nevnt fant jeg mange ulike emosjoner, men hovedvekten av disse var negative) i forbindelse med endringene. Selvsagt fantes det individuelle forskjeller, men disse virket relativt små, og hadde tilsynelatende ikke noe å si for de emosjoner som ble opplevd og den adferd som ble utvist. Det at noen beskrev seg selv som personer som satte pris på nye utfordringer fant jeg for eksempel ikke å føre til at disse personene opplevde mer positive emosjoner enn de personene som sa de foretrakk å beholde det gamle, gode. Jeg fant heller ikke at disse påstøtte forskjellene i personlighet førte til

spesielt ulike meninger om endringene. Etter min mening var det bemerkelsesverdig hvor like meninger de berørte hadde om de respektive endringene, til tross for påståtte forskjeller i personlighet. Dette kan tyde på at det har skjedd en sosial konstruksjon av endringene (Berger og Luckmann, 1966) i arbeidsfellesskapet, altså at man har hatt et gruppeperspektiv på endringene heller enn individuelle perspektiv. De berørte i begge endringene beskrev hvordan de på arbeidsplassen hadde snakket mye om endringene, for eksempel i lunsjpauser. Dette kan ha ført til at en sosial konstruksjon av endringen oppstod, på bekostning av individuelle oppfatninger om endringen. Dette kan forklare de svært sammenfallende meningene og reaksjonene hos de berørte. Som nevnt i teori om emosjoner hevder blant annet Fineman (2000) at en fullstendig utforskning av emosjoner bør omfatte flere perspektiv på endring, ikke bare for eksempel det kognitive perspektivet. Den sosiale konstruksjonen av endringen bidrar til å trekke oppmerksomheten over på det sosiale perspektivet på emosjoner. Her hevdes det at følelser mest av alt har med livet i gruppen å gjøre, og at emosjon og adferd faktisk kan være resultatet av omgivelsenes påvirkning på en. For eksempel kan emosjonelle konvensjoner påvirke dette. Dette syntes å være tilfellet i begge endringene. Enten man mener at de sammenfallende reaksjonene skyldes sosial konstruksjon eller organisasjonens normer og regler medfører tilstedeværelsen av de sammenfallende reaksjonene viktige implikasjoner for endringslederens utforming av endringen: endringsledelsen bør være oppmerksom på at de endringsberørte kan påvirke hverandres reaksjoner på endringen.

Motstand som ekstra-rolle adferd

I begge endringene fant jeg at flere av de berørte hadde vist motstand i form av blant annet å komme med forslag til alternative løsninger og å argumentere mot endringen. Jeg vil påstå at denne adferden faktisk kan betraktes som en form for ekstra-rolle adferd. Som jeg har argumentert for tidligere syntes denne adferden å ha en viss sammenheng med de berørtes negative emosjonelle reaksjoner som et resultat av konflikt mellom egne og endringens verdier. Men jeg vil også påstå at denne adferden i en viss grad kan forklares ut fra det faktum at de berørte var oppriktig bekymret over hvilke resultater endringen ville få for organisasjonen og brukerne av organisasjonens tjenester, fordi de følte

tilknytning til organisasjonen og ønsket å gjøre sitt ytterste for å bidra til et best mulig resultat for den. Dette er i tråd med Piderit (2000) som hevder at motstand ikke alltid er de berørtes forsøk på å gjøre livet surt for endringsledelsen fordi de er redde for forandringer. Kun en av respondentene i disse endringene gav uttrykk for å ha ytt motstand ”bare for å gjøre det”. Resten av respondentene ønsket å bidra til et best mulig resultat av endringen ved å delta i den ved å komme med forslag til alternative løsninger og å peke på ting som de mente var mindre optimale. Hvis man anerkjenner at motstand kan faktisk kan være en form for støttende adferd, har dette store implikasjoner for endringsledere. For det første er det viktig at endringsledere lar de berørte få ta del i endringen, slik at de berørte får muligheten til å komme med sine forslag til forbedringer. For det andre bør endringsledere være oppmerksom på at de de kanskje oppfatter som motstand og plagsom innblanding faktisk kan være nyttig for endringens endelige utfall. Ofte er det faktisk de berørte av endringen som er nærmest det som skal endres og som dermed har mest kunnskap om dette, og dermed kan de berørte ha mye konstruktivt å bidra med hvis de bare får muligheten til å delta. Dersom endringsledelsen er i stand til å utnytte denne oppfattede motstanden til noe konstruktivt, kan man oppnå effektiviseringsgevinster i stedet for tap. For eksempel kan konstruktive spørsmål fra motstanderne føre til at endringslederne blir i stand til å se saken fra flere synsvinkler, og dermed ta bedre beslutninger.

10.0 Konklusjon

I denne utredningen har jeg utforsket forholdet mellom endringsinnhold, representert ved verdier, og emosjonelle reaksjoner på endring. Min problemstilling lød som følger: Hvordan vil de verdier som aktiveres i og anvendes av de endringsberørte under endring, gjennom henholdsvis samsvar og konflikt med endringens verdier, påvirke de endringsberørtes emosjonelle reaksjoner på endringen? Ved å studere to endringer i Den norske kirke fant jeg for det første at konflikt og samsvar mellom endringens verdier og de berørtes verdier kan bidra til å forklare henholdsvis negative og positive emosjonelle

reaksjoner på endring. For det andre fant jeg at ikke alle individets verdier vil aktiveres i en gitt situasjon, kun de som situasjonen tilsier er relevante.

Jeg kom også inn på hvordan emosjonelle reaksjoner virker inn på adferdsmessige reaksjoner på endring, som motstand og støttende adferd. Det synes å eksistere en sammenheng mellom emosjonelle og adferdsmessige reaksjoner. Ettersom svært få respondenter opplevde positive emosjoner i forhold til endringene er det vanskelig å generalisere de funn jeg gjorde med hensyn til dette: tilsynelatende fører positive emosjonelle reaksjoner til støttende adferd som for eksempel det å oppmuntre andre. Den store majoriteten av endringsberørte opplevde negative emosjoner i forbindelse med endringene ettersom endringenes verdier kom i konflikt med verdier som var viktige for dem. Disse personene syntes å yte motstand til endringen i form av blant annet å stille kritiske spørsmål. Dog bør det nevnes at denne adferden stort sett lot til å bli utført fordi de berørte ønsket å bidra til best mulig løsninger for organisasjonen, ikke fordi de ønsket å være vrang eller fordi de i utgangspunktet var redde for endring.

Fokuset på emosjoner tydeliggjør at rasjonalitet ikke er det eneste som kan bidra til et godt organisatorisk resultat. Emosjonalitet og rasjonalitet sett i sammenheng kan utfylle hverandre og veie opp for hverandres svake sider, og kan dermed bidra til å føre endringen mot et best mulig resultat. Ved å insistere på å betrakte emosjoner som irrasjonelle og uviktige går organisasjonen glipp av et betydelig potensiale for forbedrede beslutninger såvel som endringsprosesser.

11.0 Litteraturliste

Bøker og artikler:

Ashkanasy, N.M., Zerbe, W.J. og Härtel, C.E.J.(2002) Managing emotions in a changing workplace. Fra Ashkanasy, N.M., Zerbe, W.J. og Härtel, C.E.J (2002) *Managing emotions in the workplace*. M. E. Sharpe, Inc.

Auerbach, C.F. og Silverstein, L.B. (2003) *Qualitative data*. New York University Press, New York

Bokmålsordboka: Definisjons- og rettskrivningsordbok. Universitetsforlaget, 1993

Bradley, M. M. og Lang, P.J. (2000) *Measuring Emotion: Behavior, Feeling and Psychology*. Fra Lane, R. og Nadel, L. (2000) *Cognitive Neuroscience of Emotion*. Oxford University Press.

Bredal, D. (2003) *Min omstilling. Jeg og jobben: Hvordan overleve et næringsliv i konstant forandring. Visjoner og verktøy for bedrifter, organisasjoner og offentlig sektor*. Wigestrånd

Brief, A.P. og Weiss, H. M. (2002): *Organizational Behavior: Affect in the Workplace*. *Annual Review of Psychology* (53)

Batson, C.D, Shaw, L.L., Oleson, K.C. (1992) *Differentiating Affect, Mood and Emotion: Toward Functionally Based Conceptual Distinctions*. Fra Clark, M.S (1992) *Emotion: Review of Personality and Social Psychology*. Sage Publications, Inc.

Berger og Luckman (1966) *The social construction of reality*. Doubleday, New York

Clark, M.S. og Isen, A.M. (1982) *Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior*. Fra Hastorf, A.H. og Isen, A.M. (1982) *Cognitive social psychology*. Elsevier North Holland, Inc., New York

Clore, G.L. og Ortony, A. (2000) *Cognition in Emotion: Always, Sometimes or Never?* Fra Lane, R. og Nadel, L. (2000) *Cognitive Neuroscience of Emotion*. Oxford University Press.

Collier, G. (1985) *Emotional Expression*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Collins, R (1990) *Stratification, Emotional Energy and the Transient Emotions*. Fra Kemper, T.D (1990) *Research Agendas in the Sociology of Emotions*. State University of New York Press, Albany

Cunningham, J. B. (2001) *Researching organizational values and beliefs: The Echo Approach*. Quorum Books, Westport

Deal, T.E. og Kennedy, A.A (1982) *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Pub. Co, London

Enz, C.A. (1986): *Power and shared value in the corporate culture*. UMI Research Press

Evans, I.M. og Smith, P.A. (1970) *Psychology for a Changing World*. John Wiley & Sons, Inc.

Fineman, S. (1993) Organizations as Emotional Arenas. Fra Fineman, S. (1993) *Emotion in Organizations*. Sage Publications

Fineman, S. (2003) *Understanding Emotion at Work*. SAGE Publications

Frankfort-Nachmias, C. og Nachmias D.(2000) *Research Methods in the Social Sciences*. Worth Publishers, New York

Fredrickson, B. L. (1998) What good are positive emotions? *Review of General Psychology* (2)

George, J.M og Jones, G.R (1997) Experiencing Work; Values, Attitudes and Moods *Human Relations* (50)

Goleman, D. (1997) *Emosjonell intelligens – å tenke med hjertet*. Gyldendal Norsk Forlag

Gravetter, F.J. og Forzano, L. B. (2003) *Research Methods for the Behavioral Sciences*. Thomson Wadsworth, USA

Hagemann, G., (1997) *Å vinne fremtiden: Kreativ forandringsstrategi*. Universitetsforlaget

Härtel, C.E.J. og Zerbe, W.J. (2002) Myths about emotions during change. Fra

Ashkanasy, N.M., Zerbe, W.J. og Härtel, C.E.J. (2002) *Managing emotions in the workplace*. M. E. Sharpe, Inc.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1996) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen-Sandviken

Krech, D., Crutchfield, R.S., Livson, N., Wilson,W.A. og Parducci, A. (1982) *Elements of Psychology*. Alfred A. Knopf, Inc.

Parducci, A. (1982) *Elements of Psychology*. Alfred A. Knopf, Inc.

Lazarus, R. S., (1991) *Emotion and adaptation*. Oxford University Press, New York

Leana, C.R. og Barry, B. (2000) Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review* (25)

Lines, R. (2004) The Structure and functioning of attitudes towards organizational change

- Lord, R.G. og Kanfer, R. (2002) Emotions and organizational behavior. Fra Lord, R.G., Klimoski, R.J. og Kanfer, R. (2002) *Emotions in the workplace. Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. Jossey Bass, San Francisco, USA
- Lossius, K. og Romøren E., E.(1994) *Følelser og samspill*. J.W. Cappelens Forlag
- Matthews, Gerald (1997) *Cognitive Science perspectives on personality and emotion* Elsevier Science B.V.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. og Adkins, CL. (1989) A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology* (74)
- Moxnes, P., (2000) *Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon: Et organisasjonspsykologisk perspektiv*. Forlaget Paul Moxnes, Oslo
- Nord, Brief, Atieh og Doherty (1988) Work values and the conduct of organizational behavior. *Research in Organizational Behavior* (10)
- Oatley, K. og Jenkins, J.M. (1996) *Understanding Emotions*. Blackwell Publishers Inc.
- Organ, D.W. og Bateman, T.S (1991) *Organizational behavior*. Richard D. Irwing, Inc., Boston
- Organ, D.W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington
- Peters, T.J. og Waterman, R.H (1982) *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Harper & Row, New York, Cambridge
- Piderit, S.K. (2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review* (25)
- Planalp, S. (1999) *Communicating emotion: social, moral and cultural processes*. Cambridge University Press, New York
- Power, M. og Dalglish, T. (1998) *Cognition and emotion: From order to disorder*. Psychology Press Ltd, Publishers
- Pratt, M.G og Doucet, L (2000) *Ambivalent feelings in organizational relationships*. Fra Fineman, S. (2000) *Emotion in Organizations*. Sage Publications
- Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Fransisco

Wennberg, B. (2001) *EQ:Emosjonell intelligens i livet og på jobben*. NKS Forlaget, Oslo

Zajonc,R.B. (1980) Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist* (35)

Nettsider:

www.aftenposten.no

www.bt.no

www.kirken.no

www.lovdatab.no

www.odin.dep