

Masterutredning med fordypning i strategi og ledelse

Veileder: Professor Rune Lines

Effekten av innflytelse

En undersøkelse av ledelse og positiv adferd blant ansatte under en endring i elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger

Av

Terje Myren og Vegar Blakset

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

Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av masterutdanningen ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Den tar opp hvordan ledere kan benytte ulike taktikker for å få de ansatte til å handle på en måte som er positiv for bedriften, og faller i så måte inn under fagfeltet ledelse. Årsaken til at vi valgte å skrive om dette temaet er at begge har tatt flere ulike kurs i ledelse, både på bachelor- og masternivå, og har gjennom dette fått en interesse for hvordan ledere kan påvirke de ansatte. At vi i tillegg har valgt å se på tematikken under en endringssetting har gjort at arbeidet kanskje er mer anvendbart og relevant for andre, noe som har vært en motivasjon for oss. Vi har gjennom prosessen lært oss gode metoder og tilegnet oss ferdigheter som vil komme godt med i fremtiden.

Vi har brukt elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger som empirisk case i denne utredningen, og vil takke Jonny Manseth, Rune Breidvik og de andre vi har vært i kontakt med for å ha tatt imot oss med åpne armer fra første kontakt. Analysen vår baserer seg på data fra intervjuer vi foretok på avdelingen, og vi vil følgelig takke alle de som stilte opp for oss og med det gjorde denne utredningen mulig.

Vi vil også takke veilederen vår, professor Rune Lines, som har vært svært tilgjengelig og kommet med konstruktiv og god tilbakemelding i løpet av arbeidet vårt med utredningen. Uten hans veiledning hadde utredningen aldri blitt den samme. Til slutt vil vi takke hverandre for god sparring og gjensidig pådriv.

Norges Handelshøyskole

Bergen 31. mai 2011

Vegar Blakset

Terje Myren

Sammendrag

Ansattes positive adferd kan være med på å forbedre en bedrifts prestasjoner, og det vil derfor være i bedriften og ledernes interesse at slik adferd blir utøvd. Ledere kan forsøke å stimulere til slik adferd ved bruk av ulike innflytelsestaktikker, og denne utredningen gir et innblikk i hvordan dette har foregått under innføring av Aluminium Metal Production System, AMPS, i elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger.

Data er samlet inn ved hjelp av kvalitative intervju, og på bakgrunn av den innsamlede data har vi ved å benytte Grounded Theory forsøkt å avdekke sammenhenger mellom ledernes bruk av innflytelsestaktikker og de ansattes positive adferd.

Resultatene fra undersøkelsen viser at en del typer positiv adferd var vanlig å utøve, mens andre typer ikke var like vanlige. Gjennom analysen viste seg at det er de ansattes personlighet og grad av teamfølelse som er avgjørende for hvorvidt positiv adferd utøves, og vi kunne konkludere med at ledernes bruk av innflytelsestaktikker ikke hadde hatt en innvirkning på de ansattes positive adferd ved innføring av AMPS i elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	8
1.1	Motivasjon	8
1.2	Problemstilling	9
1.3	Presentasjon av caset	10
1.3.1	AMPS – Hvorfor	10
1.3.2	AMPS - Hvordan	11
1.4	Begrepsavklaring	12
2	Teori	14
2.1	Kultur og verdier	14
2.1.1	Nasjonale forskjeller	15
2.1.2	Quinns Competing Values Framework	16
2.1.3	Kultur og endringer	20
2.2	Organisatorisk endring	21
2.2.1	Hva er en endring?	21
2.2.2	Endringstyper	22
2.3	Ledelse av endring	24
2.3.1	Ulike modeller	25
2.4	Innflytelsestaktikker	28
2.4.1	Politisk påvirkning	28
2.4.2	Proaktiv innflytelsestaktikk	29
2.5	Reaksjoner på endring	35
2.5.1	Negative reaksjoner på endring	35
2.5.2	Positiv og støttende adferd	37
2.6	Ledelse og utfall	45
2.6.1	Rasjonell overtalelse	46
2.6.2	Inspirerende appell	46
2.6.3	Legitimerende taktikker	46
2.6.4	Ingratiation	47
2.6.5	Konsulterende taktikk	47
2.6.6	Kombinasjoner	48
2.6.7	Myndiggjøring og avstand	48
2.6.8	Oppsummert	49

3	Metode.....	50
3.1	Valg av metode.....	50
3.2	Datainnsamling	51
3.2.1	Semistrukturerte intervju	52
3.2.2	Intervjuguide	53
3.2.3	Utvalg.....	54
3.2.4	Intervjuforhold	56
3.3	Fremgangsmåte.....	58
3.3.1	Datainnsamling.....	58
3.3.2	Dataanalyse	61
3.4	Kvalitet i data	63
3.4.1	Reliabilitet.....	63
3.4.2	Validitet	67
3.5	Etiske vurderinger	70
4	Resultat.....	72
4.1	Ansattes adferd	72
4.1.1	Positivitet.....	72
4.1.2	Negativitet	74
4.1.3	Personbasert.....	75
4.1.4	Stolthet	76
4.2	Ledelse	77
4.2.1	Innflytelsestaktikk.....	77
4.2.2	Personlige egenskaper.....	79
4.2.3	Ansattes påvirkning	80
4.3	Kommunikasjon.....	82
4.3.1	Informasjon	82
4.3.2	E-kommunikasjon	84
4.4	Bedriftsforhold	85
4.4.1	Motivasjon	85
4.4.2	Motstand og engasjement.....	87
4.4.3	Endringsholdning.....	88
4.4.4	Endringskonsekvenser	90
4.5	Egenskaper ved endringen og organisasjonens kultur	92
4.5.1	Organisasjonskultur	92
4.5.2	Egenskaper ved endringen	93

5	Analyse	94
5.1	Personlighet	94
5.1.1	Positivitet versus negativitet	94
5.1.2	Ledelse	95
5.1.3	Individuelt	96
5.2	Teamfølelse	97
5.2.1	Likhet	98
5.2.2	Ungdommelighet	100
5.3	Avstand	102
5.3.1	Mottakelse av innspill	103
5.3.2	Elektronisk kommunikasjon og kommunikasjonslinjer	104
5.4	Ansvar	107
5.4.1	Å miste ansvar	107
5.4.2	Å få ansvar	110
5.5	Empiribasert teori	112
5.5.1	Drøfting mot eksisterende litteratur	115
6	Avslutning	117
6.1	Konklusjon	117
6.2	Implikasjoner for ledelse	119
6.2.1	Tilrettelegging for, og av, team og ansatte	119
6.2.2	Kommunikasjon	121
6.3	Forslag til videre forskning	122
6.4	Feilkilder og begrensninger ved studien	123
7	Bibliografi	125
8	Vedlegg	132
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide ledere	132
8.2	Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte	135
8.3	Vedlegg 3: Oversikt over fenomenkoder	138

Figurliste

Figur 1: Antatt sammenheng mellom innflytelsestaktikker og positiv adferd	9
Figur 2: Competing Values Framework - Kultur	17
Figur 3: Organisasjonshierarkiet for elektrolyseavdelingen	54
Figur 4: Eksempel på grafisk fremstilling av kategorier mot ulike team.....	63
Figur 5: Empiribasert teori	114

Tabelloversikt

Tabell 1: Nadler og Tushmans endringstyper	23
Tabell 2: Oversikt over respondentene, fordelt på Team og Stilling	55
Tabell 3: Tidsforbruk i minutter per intervju, angitt med respondentnummer	58
Tabell 4: Eksempel på kategorisering.	62
Tabell 5: Frekvenstabell Positivitet.....	73
Tabell 6: Frekvenstabell Negativitet	74
Tabell 7: Frekvenstabell Personbasert.....	75
Tabell 8: Frekvenstabell Stolthet.....	76
Tabell 9: Frekvenstabell Innflytelsestaktikk	77
Tabell 10: Frekvenstabell Personlige egenskaper	79
Tabell 11: Frekvenstabell Ansattes påvirkning.....	81
Tabell 12: Frekvenstabell Informasjon	83
Tabell 13: Frekvenstabell E-kommunikasjon	84
Tabell 14: Frekvenstabell Motivasjon.....	85
Tabell 15: Frekvenstabell Motstand	87
Tabell 16: Frekvenstabell Engasjement	88
Tabell 17: Frekvenstabell Endringsholdning	89
Tabell 18: Frekvenstabell Endringskonsekvenser.....	90

1 Innledning

1.1 Motivasjon

Ledelse av andre er alltid et aktuelt tema, og det er nettopp ledelse vi har valgt som tema for utredningen. Nærmere bestemt har vi valgt å se på lederens innflytelsestaktikker og de ansattes positive adferd i en endringssituasjon. Omgivelsene endres hele tiden, og da må også organisasjonene endre seg. Spesielt i forbindelse med finanskrisen måtte mange bedrifter gjøre drastiske tiltak. Å kunne lede godt under endring er i så måte en egenskap som har vært viktig i årene som har gått, og det er ingen grunn til at det ikke skal være det også i tiden som kommer. Å vite hvilke innflytelsestaktikker man kan benytte, og hvordan disse fungerer i forhold til å påvirke ansattes positive adferd er en del av å lede. Hvorvidt det er en sammenheng mellom disse elementene er noe som har vekket vår interesse, og det er en motivasjon å vite at det vi lærer om taktikker og positiv adferd kan medbringes i fremtiden.

Vi kan spørre oss hvorfor ledere velger de innflytelsestaktikkene de velger, hvorfor de ansatte utøver den adferden de gjør eller om det i det hele tatt er en sammenheng mellom dette. Spiller dårlige og gode tider inn på hvorfor det er som det er, eller kommer det kanskje an på personene som er involvert? Det er spørsmål av denne typen som har trigget vår forskerlyst og fått oss til å se nærmere på dette fagfeltet.

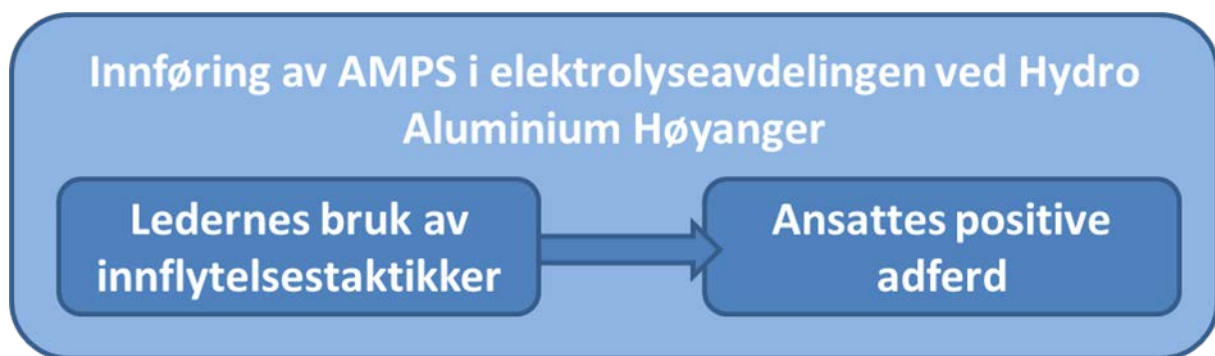
Siden en av oss har tilbrakt de siste års somrer på Hydro Aluminiums metallverk i Høyanger, var vi klar over at en større endring var gjennomført ved verket. Dette dreier seg om innføring av et nytt produksjonssystem, Aluminium Metal Production System, forkortet AMPS. At vi i utgangspunktet hadde en halv fot inne i organisasjonen gjorde kontakt og organisering av intervjuprosessen relativt enkelt. I tillegg er dette et tema som også virker å engasjere mer enn bare det lokale verket og den aktuelle avdelingen ved verket vi ser på, da enkeltpersoner fra konsernets hovedkontor også har ytret sin interesse for arbeidet vårt. Verket vi bruker som case er det minste i Hydrosystemet, men de utfordringene de står ovenfor i forbindelse med ledelse av ansatte under endringer, og kanskje spesielt med innføring av AMPS, er nødvendigvis ikke ulike fra utfordringene andre Hydroverk eller andre bedrifter generelt står ovenfor i lignende situasjoner. Vi håper derfor det vil være mulig å trekke paralleller fra våre funn og konklusjoner til andre enn kun elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger. Størrelsen til verket bidrar videre til at vi kan undersøke en relativt stor andel av de ansatte, og vil gi oss et godt og representativt datasett.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i en endring i elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger som case, samt valgt teori, er hensikten med utredningen å gi leseren en dypere innsikt i hvordan ledere, ved bruk av ulike innflytelsestaktikker, kan påvirke ansattes positive adferd i organisasjonen.

Ledelse innebærer å få andre til å handle til det beste for en organisasjon representert ved det lederen mener er det beste for organisasjonen. Som et aspekt av ledelse skal innflytelsestaktikker kunne påvirke ansatte til å handle som lederen ønsker. Dette kan være i forbindelse med enkeltoppgaver eller større prosjekter. Å handle som lederen ønsker vil være å se på som positivt, men det er ikke positiv adferd i den forstand vi tenker på positiv adferd i denne utredningen. Vi avgrenser oss til å se på positiv adferd som noen typer av det litteraturen kaller ekstrarolleadferd og "Organizational Citizenship Behavior". Dette vil si positiv adferd ut over det som må gjøres ut fra en arbeidsbeskrivelse eller standard praksis, for eksempel i form av å tilby hverandre hjelp hvis man har et ledig øyeblikk.

Endringen vi vil bruke som case er innføringen av Aluminium Metal Production System og fokuset vil ligge på å undersøke ledernes bruk av innflytelsestaktikker og hvordan disse kan ha påvirket de ansattes positive adferd under innføringen av AMPS. Forklart med en modell tenker vi oss følgende sammenheng:



Figur 1: Antatt sammenheng mellom innflytelsestaktikker og positiv adferd

Som modellen viser tar vi utgangspunkt i at ledernes bruk av innflytelsestaktikker kan påvirke ansattes positive adferd. Dette legger grunnlaget for vår problemstilling, som er som følger:

Har ledelsen ved bruk av ulike innflytelsestaktikker påvirket de ansattes positive adferd under innføringen av AMPS i elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger?

1.3 Presentasjon av caset

*”Norsk Hydro er en global leverandør av aluminium og aluminiumprodukter, og verdens tredje største integrerte aluminiumsselskap. Hydro har 22.000 medarbeidere i mer enn 30 land, og virksomhet på alle kontinenter. Virksomheten har over 100 års erfaring fra produksjon av fornybar energi, teknologiutvikling, og framgangsrrike samarbeidsrelasjoner, og bygger med dette videre på sin evne til verdiskapning”.*¹

Under vil vi gi en beskrivelse av caset, elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminiums metallverk i Høyanger. Dette inkluderer årsaken til at man ville innføre AMPS, hvordan endringen foregikk og hvordan tilstanden var i lokalmiljøet mens endringen foregikk.

1.3.1 AMPS – Hvorfor

Bakgrunnen for innføringen av AMPS var at Hydro opplevde sterk økonomisk turbulens på det globale markedet. Virksomheten sto etter hvert også ovenfor en finanskrisen og måtte iverksette tiltak. En naturlig konsekvens av situasjonen var at kostnadsnivået måtte kuttes for å holde primærproduksjonen i gang. Nøkkelen til omstilling, i et krevende marked hvor man trengte en solid, stabil, og forutsigbar produksjon og drift, ble AMPS.

Viktigheten av AMPS forstår man ved å snakke med noen av lederne i Hydro, og hadde Hydro Aluminium Høyanger for eksempel hatt det samme kostnivået som under finanskrisen og med tilsvarende dollarkurs som i perioden 2007-2009 hadde man i følge vår Respondent 5, en leder, måtte legge ned virksomheten. Han fortalte også følgende om resultatene AMPS har ført med seg: *”Når vi nå gikk inn i 2010 så var vi faktisk den første elektrolysen i Norge som tjente penger”*. Et annet eksempel vi har hentet fra Høyanger, og som understreker viktigheten av AMPS, lyder som følger:

”Vår kost pr tonn er \$200 lavere i dag enn i 2008. Prøv og gang dette med en dollarkurs på 6. Gang det så en gang til med de 61000 tonn som vi produserer. Da ser du hvorfor vi trenger AMPS...”

Egil Fredriksen -fabrikksjef Høyanger, mai 2010

¹ http://www.cpi.no/fileadmin/webbrukere/case/Case_Hydro_240409_Final.pdf 21.5.2011

At det var en kritisk situasjon er hevet over enhver tvil. Aluminiumsverket i Høyanger er det minste i Hydrosystemet og må kjempe for å unngå nedleggelse. Regnestykket i sitatet over utgjør faktisk 20 millioner mer enn hele resultatet før renter og skatt i 2010².

De siste 5-6 årene har ikke vært lette for lokalsamfunnet Høyanger. Våren 2006 ble Hall C, en elektrolysehall som benyttet eldre teknologi, nedlagt som følge av strengere miljøkrav. Hydro vil ikke nyinvestere i Høyanger, eller Norge, med mindre prestasjonene er høye og med mindre de får på plass nye kraftavtaler. I tillegg gikk den andre store arbeidsgiveren i bygda, Fundo Wheels med om lag 350 ansatte, konkurs i februar 2009 etter å ha slitt tungt i flere år. Det var krisestemning som rådde, ikke bare på det lokale Hydroverket, men i hele bygda.

1.3.2 AMPS - Hvordan

Endringen var vedtatt av Hydro sentralt, og startskuddet for elektrolyseavdelingen i Høyanger gikk ved at to områdeledere ble ansatt, én for området tapping og én innenfor områdene kullskift og drift. På denne måten kunne man gjøre enkelte forsøk på innføring av AMPS i små deler av driften, før man fem måneder senere iverksatte selve endringen for hele avdelingen.

Da organiseringen for alvor begynte, fikk de fem teamene tre handlingsansvarlige, én for tapping, én for kullskift og én for drift, i stedet for én skiftleder som det tidligere hadde vært. At ansatte ble handlingsansvarlige betydde at de fikk et større ansvar for de totale prestasjonene til teamet. Med dette menes at de handlingsansvarlige er ansvarlig for jobben som gjøres innenfor deres arbeidsområde når teamet deres er på jobb. De handlingsansvarlige skal også fungere som et bindeledd mellom de ulike teamene og ledelsen, noe som betyr at dersom det for eksempel skulle være et problem på tappeteamet, så er det handlingsansvarlig for tapping som tar tak i saken. Tidligere var det skiftlederen som tok tak i ting uansett hvilket område som trengte tiltak siden han hadde ansvar for alle områdene. Utover dette var det ingen ny organisering på teamene. Konsekvensen for de gamle skiftlederne var at de nå ble handlingsansvarlige for drift, men mistet ansvaret for kullskift og tapping. Deretter skulle personalansvaret de hadde hatt tidligere bli overtatt av områdelederne.

Selve endringen besto utover omstruktureringen av innføringen av fem prinsipper i alle delene av organisasjonen, fra operatøren på gulvet til HR-avdelingen. Disse fem prinsippene er: 1) *Standardiserte arbeidsprosesser*; 2) *Definerte kunde- og leverandørforhold*; 3) *Optimal flyt*; 4) *Dedikerte team*; og 5) *Synlig ledelse*. Følgene av innføringen av endringen var en rekke

² <http://www.firda.no/nyhende/naringsliv/article5493891.ece> 24.5.2011

justeringer i måten arbeidsoppgaver ble utført, en del prosessforbedringer og at man fikk en bedre oppfølging av alt som skjedde i elektrolysehallen. Årsaken til at man kunne følge bedre opp var at man nå standardiserte prosessene i langt større grad og utnevnte en på hvert team og som var ansvarlig for hvert sitt område. Dette innebar at både de ansatte og produksjonen kunne måles på flere parametere enn tidligere, og en videre konsekvens av dette var at man lettere kunne gå inn og følge opp et enkelt område på et enkelt team, eller for så vidt også en enkeltperson, enn tidligere.

AMPS kan, som økt fordeling av ansvar antyder, også gi flere muligheten til å vise hva de besitter av ferdigheter, vokse og kanskje også gjøre en karriere innenfor verket. Respondent 5, fra ledelsen, forklarer noen av de opplevde fordelene med AMPS, utover produksjonsbedring, på denne måten:

”[...] når du skal gi tilbakemelding, og viss du ikke vet hvem du skal gi skryt til, så er det jo nesten umulig sant. Så det er jo en stor fordel. Slik som nå så er det slik at man får tak i de som har gjort en god jobb og trenger tilbakemeldinger. Så innføringen av AMPS og organiseringen der synes jeg har vært meget vellykket i elektrolysen også er det jo slik at vi av 45 operatører så er det jo 5 skiftformenn og når du er ansatt som skiftformann så er du der fra du er 35 år til du er 60 år, så det er ikke så mange som får den muligheten, det samme er det med avløsningsformann og nå er det jo sånn at det er 15 stk som sitter med tilnærmet samme ansvar og to med utvidet ansvar så det er faktisk fem stk på hvert skift som har samme kompetanse, ikke samme kompetanse men de skal lære å bygge opp den samme kompetansen da. Det gir en større mulighet til å lære opp mange flere og at de faktisk kan bruke den kompetansen.”

1.4 Begrepsavklaring

I forbindelse med presentasjon og diskusjon av caset og data i undersøkelsen er det brukt noen forkortelser og begrep som knytter seg til for eksempel ansattes stillinger. Under følger en forklaring på disse.

HA: betyr handlingsansvarlig. Disse har ansvar for at jobben blir gjort, og at den blir gjort som den skal innenfor de tre arbeidsområdene. ”HA Tapp” er handlingsansvarlig for området tapping, ”HA Kull” er handlingsansvarlig for området kullskift og ”HA Drift” er handlingsansvarlig for området drift.

UA: betyr utvidet ansvar. Disse vikarierer for HA i sitt område, men har ikke ansvar med mindre HA er fraværende.

VO: betyr vanlig operatør. Selv om Hydro klassifiserer alle som vanlige operatører, der noen av dem har ansvar, ser vi det som formålsnyttig å bryte med dette i denne undersøkelsen. VO er med andre ord operatører som ikke har ansvar. Med mindre annet er påpekt inneholder denne gruppen også de med såkalt utvidet ansvar, UA.

TA, TB, TC og TD: betyr Team A, Team B og så videre.

Med område og arbeidsområde menes drift, kullskift og tapping. Disse tre er altså tre ulike arbeidsområder som finnes på hvert eneste team. Dette vil si at ”hjelping på tvers av områder” betyr at folk som vanligvis jobber med tapping hjelper de som er på kullskift eller omvendt. De ulike områdene har to ledere, én for tapping og én for kullskift og drift.

Vi skiller også mellom ”de ansatte” og ”lederne”, og denne delingen er kun et skille mellom de som tilhører ledelsen og de som ikke gjør det. Utvalget som inneholder ”de ansatte” er derfor på nitten personer, mens ”lederne” er på fire. Til sammen utgjør utvalget altså tjuetre personer.

SOP er et velkjent ord i produksjonsbedrifter og derfor også benyttet av flere av respondentene i intervjuer. SOP betyr ”Standard Operating Procedure”, eller standard operasjonsprosedyre om vi oversetter det til norsk.

2 Teori

Teorien som ligger til grunn for undersøkelsen er basert på litteratur fra fagområdene innen strategi og ledelse. Teorien vi har valgt å inkludere i denne studien knytter seg til hva vi anser som relevant da vi ønsker å ta for oss en spesifikk endring som case for utredningen. Tankene bak valget av teori gjenspeiler derfor de mekanismene vi tror ligger til grunn for at en leder skal kunne skape positiv, støttende adferd hos sine ansatte når de går en endring i møte. Følgelig vil vi, basert på presentert og utvalgt teori, avslutningsvis kunne gjennomføre en analyse samt drøfte viktige årsakssammenhenger.

For å forstå caset og omgivelsene til det, presenterer vi først noe teori om organisasjonskultur og variasjoner innenfor dette. På denne måten vil vi forsøke å forklare hvordan kulturen kan være med på å bestemme og kontrollere adferden til organisasjonens medlemmer.

Kulturen vil vi så knyttes sammen med endring, hvor vi presenterer noen ulike endringstyper og hva som kjennetegner disse, før vi går videre på teorier som tar for seg noen av de mange utfordringene ledere må ta stilling til for å lykkes med en endringsprosess.

Etter dette går vi mer i dybden på ledelsesorientert teori, hvor fokuset er å skaffe til veie en bedre oversikt når det gjelder å identifisere hvilke innflytelsestaktikker en leder kan benytte, samt hvordan disse ulike taktikkene fungerer.

Når de ulike innflytelsestaktikkene er presentert tar vi for oss hvordan ansatte kan reagere på endring og innflytelse. Dette gjør vi ved å beskrive noen av de typiske negative reaksjonene, etterfulgt av en grundig gjennomgang av forskjellige typer positiv, støttende adferd ansatte kan utøve.

Til slutt har vi sett på hva som er de forventede utfallene, i form av positiv adferd, ved bruk av ulike innflytelsestaktikker. Teorien favner med dette om et vidt spekter, fra det kulturelle og de mest grunnleggende antagelsene som deles av organisasjons medlemmer, til ledelse og bruken av innflytelsestaktikker for å oppnå positiv, støttende adferd under endring.

2.1 Kultur og verdier

”Values do change, but not according to someone’s master plan”

- Geert Hofstede

Organisasjonskultur defineres av Schein (2004) som et sett med normer, verdier og grunnleggende antagelser som deles av medlemmene i en organisasjon. En av kulturens viktige funksjoner er å være med på å bestemme og kontrollere adferden til en organisasjons medlemmer (Steensma, et al., 2003). Organisasjoner kan videre ha flere subkulturer i og på tvers av avdelinger og grupper, og subkulturene kan opptre både som hinder for, eller som en forsterkning av, den overordnede organisasjonskulturen. Et eksempel på forskjellige subkulturer i en organisasjon kan være en typisk økonomiavdeling sammenlignet med et team bestående av sveisespesialister. De to grupperingene kan dele de tyngste verdiene som beskriver selve bedriften, men på et dagligdags nivå vil de som regel ha forskjellige måter og begrunnelser for å handle som de gjør.

Verdiene er det som ligger til grunn for, og er kjernen for, en kultur, men er som regel ikke det som synliggjør en kultur for utenforstående. Verdiene kan derfor til tider bli oversett når man snakker om organisasjonskultur (Hofstede, 1991). Det som derimot er synlig for andre er ritualene, heltene og symbolene i organisasjonskulturen. Disse synlige elementene er med andre ord de aspektene ved en kultur som beskriver og definerer den for omverdenen.

2.1.1 Nasjonale forskjeller

Det påstås at verdiene i en kultur i stor grad er nasjonalt betinget og at slik nasjonalkultur gjør seg kjent gjennom fire dimensjoner (Hofstede, 1983). Av disse dimensjonene vil kanskje maktavstand, i organisasjoner forstått som hvor sentralisert beslutningstakingen er, og usikkerhetsunnngåelse være med å definere kulturen i organisasjoner mest, da de sier noe om hvem som har rett til å bestemme over hva, samt hvilke regler og prosedyrer som skal følges for å nå målet (Hofstede, et al., 2010). Det er verdt å merke seg at selv om et land har en generell kombinasjon av verdier langs de forskjellige dimensjonene kan det være store variasjoner på organisasjoner innad i landet. Dette betyr at en organisasjon kan ha lang maktavstand selv om tendensen i landet generelt er det stikk motsatte: korte maktavstander. I organisasjoner med kort maktavstand vil de ansatte på lavere nivå regne med å bli konsultert ofte når avgjørelser skal tas, og de ansatte vil ikke akseptere at ledelsen tar alle avgjørelser uten å ha fått sjanse til å bli hørt. Det må være en match mellom leders tankegang og de ansattes tankegang og modenhet (Hersey, et al., 2008). Med andre ord kan man si at de må ha et felles verdsett. Dimensjonen usikkerhetsunnngåelse er et mål på hvor risikovillig eller regelbundet en organisasjon er. Risikovillige organisasjoner har ikke klare regelsett og faste måter å gjøre ting på. Isteden kan risikovillige organisasjoner velge å ta utfordringer som de kommer, uten å planlegge alt for langt frem i tid. Videre kan man tenke seg at ulike

medlemmers meninger blir tolerert i langt større grad, da selvsikkerheten i slike organisasjoner kan være høy. Risikovillige organisasjoner, altså organisasjoner med liten grad av usikkerhetsunngåelse, har med andre ord *retningslinjer* for handlinger og ikke et *regelsett* som er skrevet i stein. I praksis vil dette si at lederne og de ansatte i dette ytterpunktet av dimensjonen må tåle en mer flytende organisering uten klare kommandolinjer. De ansatte vil i en slik kultur være mer selvstendig og mindre avhengig av systemer som kan virke støttende og ansvarsfraskrivende. Siden dette i hovedsak er nasjonale variasjoner kan vi dra frem Norge som et eksempel. Norge hadde for en tid tilbake relativt lav maktavstand og en usikkerhetsunngåelse som var cirka midt på treet³, noe som kan antyde at man generelt er demokratisk styrt på de fleste nivåer i samfunnet og at man ikke liker å overlate alt til tilfeldighetene og derfor vil ha systemer for å ta hånd om uforutsette situasjoner.

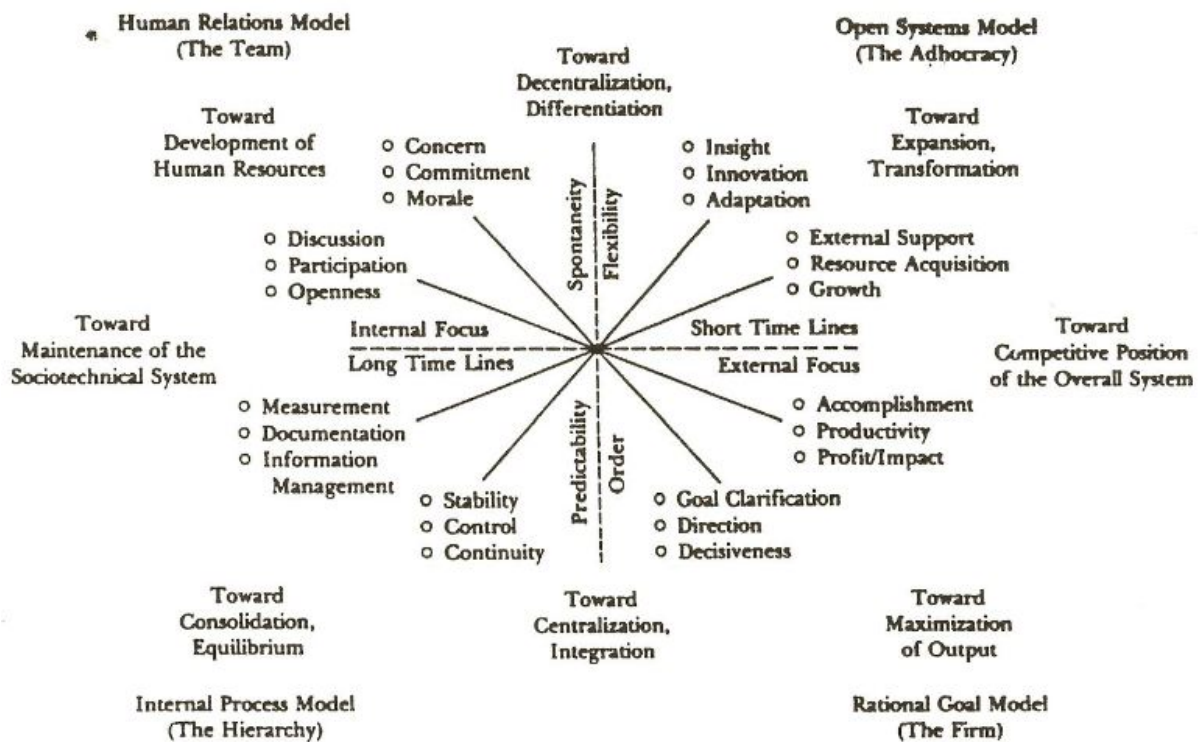
2.1.2 Quinns Competing Values Framework

For å forstå og forklare hvorfor enkelte ledere fungerer i en setting og på et tidspunkt, men ikke i det neste, utviklet Robert Quinn (1988) noe som kalles Competing Values Framework (CVF). CVF illustrerer blant annet organisasjonskultur i en firefelts modell med det som antas å være motstridene, men ikke gjensidig utelukkende, verdier. Verdiene beveger seg i to akser, internt versus eksternt fokus og kontroll versus fleksibilitet. For å kunne kartlegge organisasjonskultur på en relativt enkel måte, utviklet Kim Cameron ifølge Quinn (1988) et verktøy som fikk navnet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Verktøyet er vel utprøvd og skal enkelt kunne finne ut hvilke av verdiene fra CVF som er dominerende i en organisasjon og på den måten også finne ut hvordan man bør gå frem for å endre organisasjonskulturen. OCAI er basert på Quinns (1988) CVF og en kombinasjon av de to kan fortelle hvilke ulike ledertyper som utgjør en best mulig ”match” med forskjellige organisasjonskulturer og verdiene som ligger til grunn for disse.

I forhold til Quinn (1988) formulerte Cameron & Quinn (1999) det som kanskje er bedre ord på de forskjellige typene organisasjonskultur. I stedet for å bruke ”HR-modellen”, og ”rasjonelle mål-modellen” kaller Cameron og Quinn (1999) kulturtypene henholdsvis ”Klan” og ”Markedsorientert”, i tillegg til kulturene som begge kaller ”hierarki” og ”adhokrati”. Vi mener det er viktig å ha kjennskap til alle kulturene i rammeverket og omtaler derfor alle, med unntak av den markedsorienterte kulturen som vi tillegger mer vekt, i korte trekk. Dette gjør vi fordi klankulturen går for å være den rake motsetning av den markedsorienterte kulturen,

³ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_norway.shtml Sett: 14/02-2011, 13:47

og fordi begge disse kulturene deler egenskaper med de to gjenværende kulturene, adhokrati og hierarki.



Figur 2: Competing Values Framework - Kultur

2.1.2.1 Hierarki, klan og adhokrati

Hierarki beskriver en kultur som verdsetter kontroll, faste systemer og interne prosesser. Det kan kalles en byråkratisk kultur med klare hierarkiske kommandolinjer med mer styring enn ledelse. Avgjørelsene som tas i organisasjonen blir tatt sentralt og av interne hensyn, og de sentrale verdiene er stabilitet og kontroll.

Klankulturen har et lignende internt fokus som den hierarkiske, men her verdsetter man fleksibilitet og desentralisering av avgjørelser i stedet for sentrale prosesser. Dette betyr at avgjørelser i mindre grad blir tatt sentralt, men at de fremdeles tas med hensyn på den interne situasjonen i organisasjonen. Det er teamet og teamets utvikling som er av betydning, og organisasjonen er ikke bundet av byråkratiske regler og retningslinjer på samme måte som i hierarkiet. Man har tro på at felles vurderinger og diskusjoner skal løse problemer, og man støtter seg ikke på at det skal løses av noen et annet sted i hierarkiet.

Den tredje kulturen som beskrives av CVF er den *adhokratiske*. I likhet med klankulturen verdsetter man fleksibilitet og desentralisering av avgjørelser, men i motsetning til de

foregående kulturtypene er fokuset her eksternt mot markedet når man skal begrunne og ta avgjørelser. Organisasjonen arbeider typisk for å være konkurransedyktig i det man kan kalle flytende team hvor man i det ene øyeblikket samarbeider med en midlertidig prosjektgruppe og i det neste øyeblikket med en helt annen. Innovasjon, vekst og tilpasning til raskt endrede omgivelser er det adhokratiorganisasjoner antas å strekke seg etter. Disse nøkkelfaktorene sees på som det motsatte av stabiliteten man ønsker i en hierarkiorganisasjon.

2.1.2.2 Marked

Den *markedsorienterte* kulturen baserer seg i likhet med adhokratiet på eksterne markedsforhold når avgjørelser tas og løsninger på problemer vurderes. Man verdsetter derimot en større grad av kontroll og struktur i organisasjonen og et mer fast sett av retningslinjer enn i et adhokrati. De viktigste verdiene i markeds-kulturen kan sies å være produktivitet og måloppnåelse (Quinn, 1988). Disse verdiene er elementer vi også finner igjen i Hofstede et al.s (2010) første dimensjon for organisasjonskultur, hvor han setter resultatorientering opp mot prosessorientering. I Hofstedes resultatorienterte kultur søker organisasjoner effektivitet i enhver situasjon, altså en klar parallell til Quinns (1988) markeds-kultur. Hofstede (2010) påpeker også at det er en sammenheng mellom maktavstand og resultatorientering, der lav maktavstand korrelerer med sterk resultatorientering og vice versa. Det man kan tolke ut fra dette er at lavere maktavstand, som tyder på at ansatte oftere har en finger med i spillet, kan indikere at ansatte har mer informasjon og er mer involvert i driften av organisasjonen, og dermed føler seg tettere knyttet til organisasjonen og dens resultater.

Quinn (1988) forteller videre at man i markeds-kulturen søker å finne en effektiv måte å gjøre ting på. Man kan si at hvis det finnes et sett med standarder eller en best practice på et område, kan disse i markeds-kulturen bli sett på som den endelige løsningen på et problem. Det å søke en slik best practice støtter opp om en av de grunnleggende antagelsene i markeds-kulturen: at man aldri skal gjøre dårligere enn sitt eget beste. Denne antagelsen sammenfaller også med en tanke om at ingenting er bedre enn en godt utført jobb, noe man også finner igjen i Hofstedes (2010) funn innen organisasjonskultur. Prestasjon, eller det å prestere, kan man med andre ord si er noe av det som er mest verdsatt i en markedsorientert kultur, og man jobber med de tingene som til enhver tid har høyeste prioritet i tro om at det er disse tingene som driver organisasjonens prestasjon. For å kunne gjøre sitt beste, og prestere på et nivå som ønskes i en markedsorientert organisasjon, må man vite hva man driver med,

og derfor er kompetanse innenfor det man arbeider med en nøkkelfaktor i markedsorienterte organisasjoner.

2.1.2.3 Å lede markedskultur

Når organisasjonens medlemmer tenker og handler som beskrevet i avsnittet om den markedsorienterte kulturen, må lederene tilpasse seg for å oppfattes som effektive av både sine underordnede og av sine overordnede. Det som kreves av lederne i slike kulturer er at de gir direktiver og retning for arbeidet slik at de ansatte kan nå målene som er satt (Quinn, 1988). For å gi retning på best mulig måte må lederene aktivt være med å iverksette prosessene og gi arbeidet struktur. Designet av prosessene kan man forstå ut fra hvordan man i markeds-kulturen løser problemer: ved rasjonell og logisk drøfting. Lederne baserer nemlig sine avgjørelser på en rasjonell vurdering av den tilgjengelige informasjonen, og trekker sine endelige sluttninger som en konsekvens av logisk drøfting. Når det er funnet en konklusjon på et problem, blir løsningen så omtalt som den eneste måten man skal utføre en oppgave på. Dette stemmer overens med at man søker etter en endelig løsning på problemer, selv om en slik løsning i realiteten kanskje bare er midlertidig da det kan dukke opp nye utfordringer som gjør at man må finne en ny eller justert endelig løsning. For at de ansatte skal oppfatte løsningen og prosessen som god, må lederne gi et resonnement som er i overensstemmelse med kulturen til de ansatte.

I en markedsorientert kultur finner man at de ansatte vil ha klare mål for det de skal gjøre, og det er dette som legger føringer for hvordan lederne må fremlegge oppgaver eller endringer i oppgaveutførelse for de ansatte. Innflytelsestaktikkene som antas å være effektive under slike forventninger fra de ansatte, har base i at lederne legitimt kan fremme løsningsforslag og krav til de ansatte (Quinn, 1988). Utgangspunktet for dette er at lederne innehar en formell posisjon der de offisielt "har lov til" å bestemme over de ansatte (Dahl, 1957). En annen innflytelsestaktikk som kan være effektiv i en markedskultur, er at lederne kan appellere til de ansattes ønske om å prestere ved at de begrunner forespørslene sine rasjonelt og presiserer at det vil føre til økt måloppnåelse (Quinn, 1988). Ved å bruke en type innflytelsestaktikk som passer til organisasjonens og de ansattes kultur antas det at man vil få mer positiv respons og et større engasjement fra de ansatte. Man kan tenke seg at når det kommer til å skape ekstraordinær positiv adferd vil rasjonell overtalelse, og også forespørsler som appellerer til de ansattes verdier og mestringsfølelse, kanskje være de metodene som er mest formålsnyttige.

2.1.2.4 Antagelser

CVF har som de fleste andre teorier noen antagelser i bunn for å få den til å fungere (Denison, et al., 1991). Det er blant annet viktig å merke seg at de fire kulturtypene må sees på som idealkulturer og at fremstillingene over er beskrivelsen av ytterpunktene. Videre er det lite sannsynlig at en organisasjon vil utstråle bare en av disse kulturtypene, men heller en kombinasjon av de fire, hvor en eller flere kan skille seg ut som dominerende. Noe som støtter opp om dette er at flere forskere har vist at det eksisterer paradoksale verdier i organisasjoner (Denison, et al., 1991). Funn som dette tilsier at det både kan finnes verdier man normalt knytter til klankulturen og verdier man normalt knytter til den markedsorienterte kulturen samtidig i en organisasjon. En slik dualitet er i CVF ikke bare en mulighet, men ifølge en annen antagelse er det faktisk en forutsetning for at en organisasjon skal være effektiv. CVF har nemlig et behov for balanse: hvis en av kulturtypene blir for dominerende kan organisasjonen bli dysfunksjonell, og det som vanligvis sees på som styrker kan bli til svakheter.

2.1.3 Kultur og endringer

“Within twenty-four months, some practices regressed to where they had been four years before. Shortly thereafter, the first major performance problems began to emerge.”

- John P. Kotter

Overser man kulturen i en organisasjon når man skal gjennomføre endringer kan endringen, og effekten av den, være skjør og etter hvert forsvinne (Kotter, 1996). Det er viktig ikke bare å ta hensyn til kulturen når man tenker på lederstil og innflytelse, men man må også ta hensyn til kulturen hvis man vil at en endring skal vedvare. Økonomien og handelen i verden blir stadig mer global og bedriftene utsettes derfor for et økt press for å henge med i utviklingen siden de hele tiden møter økt konkurranse. John P. Kotter (1996) forteller om implikasjonene en slik utvikling vil ha for bedrifter i det 21. århundre, også kultur- og verdimesig. Han argumenterer for at strukturen må bli flatere og mindre byråkratisk og at systemene for informasjonsdeling må bedres. Videre argumenterer han også for at bedriftene må flytte sitt fokus fra egen bedrift til omgivelsene, desentralisere beslutningstaking og ta større risiko. Med Quinns (1988) CVF friskt i minne kan man si at kulturen må endres bort fra hierarkikulturen, som man i alle fall i den første halvdel av det 20. århundre anså som den beste måten å gjøre ting på i bedrifter, og til en av de andre kulturtypene. Det man kan lese ut fra dette er at endringer i en organisasjon ikke bare omfatter de endringer man gjør rent

praktisk, men at man faktisk må endre de ansattes verdier hvis endringen og resultatene av den skal vedvare. Skal man, som Kotter (1996) antyder, endres i retning fra å være hierarkisk, til for eksempel å være mer markedsorientert, må man gjøre spesielle grep. Å bli mer markedsorientert kan blant annet innebære et økt fokus på viktige mål, motivasjon av ansatte og opprettholdelse av et vinnerinstinkt, samtidig som det ikke innebærer å se bort fra konkurrentene, miste fokus på kundene og ikke å ta hensyn til organisasjonens resultater (Cameron, et al., 1999). Kultur og verdier kan med andre ord sies å være sentrale i endringsprosesser, og vi ser at Quinns (1988) rammeverk kan være et nyttig verktøy også i en slik kontekst.

2.2 Organisatorisk endring

”The success of a major change depends in part on what is changed”

- Gary Yukl

Å tilpasse seg mål og krav som er under kontinuerlig endring kan virke som en endeløs utfordring for mange bedrifter, og det å lykkes med endring har de siste årene blitt stadig viktigere (Piderit, 2000). I tillegg har antallet endringer av betydelig størrelse økt de siste tiårene, og slik vil det sannsynligvis fortsette (Kotter, 1996). Med disse innledende betraktningene forstår man at endringsledelse kanskje er noe av det aller viktigste og mest utfordrende en leder kan bli stilt ovenfor i en organisasjon (Yukl, 2010). Det å lykkes med endring kan være avgjørende for en bedrifts videre eksistens i markedet, og ettersom konkurransen i markedene blir hardere, blir det også avgjørende for den enkelte bedrift å følge med på utviklingen og tilpasse seg deretter.

2.2.1 Hva er en endring?

En endring er et vidt begrep, og det finnes flere definisjoner. En av definisjonene forklarer at *”endring innebærer en forskjell på hvordan en organisasjon fungerer, hvem medlemmene og lederne er, hvilken form den tar eller hvordan den benytter eller allokterer ressurser”* (Huber, et al., 1993). En definisjon fra et organisasjonsutviklingsperspektiv som hjelper oss å forstå hvordan medlemmene i en organisasjon passer inn i forhold til endring er at *”endring er et sett av teorier, verdier, strategier og teknikker basert på atferdsforskning, rettet mot en planlagt endring av arbeidssituasjonen med den hensikt å bedre individuell utvikling og organisasjonens prestasjon gjennom å forandre organisasjonsmedlemmenes jobbadferd”* (Porras, et al., 1992). Det man kan trekke ut av disse definisjonene er at en endring innebærer at strukturen, prioriteringene og/eller rollene i en organisasjon forandres, og at dette kan

gjøres ved å påvirke hvordan medlemmene i organisasjonen handler. At man søker å endre hvordan organisasjonsmedlemmene handler for å nå målene er sammenfallende med at man må ta hensyn til kulturen og verdiene i organisasjonen når man skal lede og gjennomføre endringer. Årsaken til dette er at man innenfor en kultur per definisjon ofte handler i et gitt mønster.

2.2.2 Endringstyper

Man kan skille endringer fra hverandre på flere måter. Kjennetegn som skiller klassifiseringsmetodene fra hverandre kan være hva som forårsaker endringen, hvordan den blir gjennomført eller hva som skal skje som en konsekvens av endringen. Vi tar her kort for oss noen ulike syn.

2.2.2.1 Hva endres

En innfallsvinkel er å dele opp endringen i to hovedgrupper: endring av roller og endring av holdninger (Beer, et al., 1990). Den holdningssentrerte gruppen tar for seg endringer i holdninger og verdier, for eksempel gjennom overbevisende appeller om en bedre tilstand, teambuilding, kulturendringsprogrammer eller opplæringsaktiviteter. Målet med slike endringer er at holdningene og ferdighetene skal bli mest mulig effektive og fordelaktig i forhold til organisasjonen. Ved å plante nye verdier og holdninger håper man å engasjere medlemmene i organisasjonen slik at de selv drar lasset og sprer budskapet videre. Klarer man å skape slike positive reaksjoner er tanken at organisasjonsmedlemmene selv vil bli endringsagenter og være fasilitatorer for videre utvikling. Den rollesentrerte gruppen av endringstyper involverer endring av mer spesifikke arbeidsroller, for eksempel gjennom reorganisering av arbeidet eller redesigning av stillinger. Mer spesifikt betyr dette endringer av ulike aktiviteter, ansvarsområder, autoritetsforhold og belønningssystemer. Det som forventes av endringer av denne typen er at når de ansatte må endre det de gjør på jobb, vil de også endre holdningene til å være konsistent med innholdet i de nye oppgavene. Organisasjonen kan også fremme ønsket adferd ved å spille på belønningssystem, ved at man belønner den nye ønskede adferden og ikke den gamle. Rollesentrerte endringer vil oftere være vellykkede enn holdningssentrerte (Beer, et al., 1990), men Yukl (2010) argumenterer at det vil være smartest å bruke begge typene sammen, da den ene på ingen måte utelukker den andre.

2.2.2.2 Egenskaper ved endringen

Endrings omfang og design vil variere fra endring til endring, og flere har forsøkt å gruppere de klare forskjellene som beskriver endringer. Disse inkluderer hvorvidt endringen er *strategisk* eller *inkrementell*, *reaktiv* eller *proaktiv* og *planlagt* eller *ikke planlagt*.

Det er Nadler og Tushman (1990) som omtaler de to første dimensjonene. De beskriver inkrementelle endringer som endringer som bare omfatter deler av organisasjonen. Videre har inkrementelle endringer som mål å øke organisasjonens effektivitet, men innenfor de rammene som allerede eksisterer i form av blant annet strategi og verdier. Slike endringer kan man tenke på som små, men de trenger ikke være det: ny organisasjonsstruktur og innføring av ny teknologi er begge eksempler på store endringer som skjer innenfor organisasjonens definerte rammer. Motsatt har man strategiske endringer som røkter ved de rammene man normalt kjenner organisasjonen under. Endringer av strategisk karakter er endringer i nettopp strategi, i tillegg til struktur, prosesser og til og med kjerneverdier.

Den neste dimensjonen omhandler hvorvidt en endring er reaktiv eller proaktiv. Som man kan forstå ut fra ordlyden, er en reaktiv endring noe som kommer som en reaksjon på eksterne hendelser eller interne tilstander som for eksempel dårlig lønnsomhet. Proaktive endringer er på sin side endringer som motiveres av at man tror man vil få fortrinn i fremtiden ved å tilpasse seg det man tror blir den fremtidige situasjonen. De to dimensjonene, inkrementell – strategisk og proaktiv – reaktiv, kan sees i sammenheng og danner da en matrise med ulike benevninger for typer endring (Nadler, et al., 1990).

Tabell 1: Nadler og Tushmans endringstyper

	Reaktiv	Proaktiv
Strategisk	Gjenskapning	Reorientering
Inkrementell	Tilpasning	Justering

I tabellen over ser vi de ulike typene endring Nadler og Tushman (1990) foreslo. *Gjenskapning* er store endringer som en reaksjon på eksterne eller interne forhold. Dette kan for eksempel være en redningsaksjon for organisasjoner som er på kanten av stupet og står i fare for konkurs eller lignende. *Tilpasning* er ikke helt ulikt gjenskapning, gitt av at begge er reaktive endringer, men her gjør man mindre endringer for å tilpasse seg en endret situasjon eksternt eller internt. *Reorientering* er store endringer med den hensikt å møte fremtiden så godt rustet

som mulig. Et praktisk eksempel på dette kan være at selskapet Seadrill skiller ut dypvannsrigger i et eget selskap for å posisjonere seg sterkere i riggmarkedet⁴. *Justering* er endringer man gjør basert på forventninger om fremtiden. Sammenlignet med reorientering er justering en del mindre og omfatter mindre deler av organisasjonen og ikke de mest sentrale elementene som strategi og kultur.

Videre kan man også skille mellom *planlagte* og *ikke planlagte* endringer, og grunnet relevans vil vi her bare omtale planlagte endringer. En planlagt endring er det de fleste assosierer med endring i organisasjoner, men det ligger kanskje mer bak begrepet enn hva folk flest tenker. En planlagt endring er nemlig å betrakte som en tilnærmet rasjonell beslutningsprosess (Jacobsen, et al., 2007) der organisasjonen forholder seg til eksterne forhold, analyserer disse forholdene og setter mål for organisasjonen, analyserer hvordan organisasjonen bør utformes for å nå målene og til slutt iverksetter endringen i organisasjonen ved hjelp av ulike strategier. Man antar her at organisasjoner kan endres og manipuleres av mennesker, da ofte ledelsen i organisasjonen (Astley, et al., 1983). Skal man være i stand til å gjennomføre planlagte endringer forutsettes det at man oppfyller tre sentrale elementer (Jacobsen, et al., 2007). Organisasjonen må for det første være klar over hvor den vil og hvilke mål den vil oppnå. Man forutsetter videre at organisasjonen har kunnskap om tre sentrale forhold: hvorvidt det faktisk er et behov for endring; ulike tiltak og løsninger; og hvilke effekter de ulike tiltakene vil ha, altså årsak – virkningssammenhengen mellom tiltak og potensielt resultat. Det siste som forutsettes er at man faktisk er i stand til å gjennomføre endringen slik den er planlagt. Denne forutsetningen kan enkelt forklares vet at hvis man ikke i stand til å gjennomføre den planlagte endringen som planlagt, forsvinner litt av meningen med å planlegge en endring. Det må også tenkes at man kan møte motstand mot endringen, og at ting ikke er så lett som man kanskje først hadde antatt.

2.3 Ledelse av endring

Det å implementere vellykkede endringer avhenger av organisasjonens strategi, struktur og hvilke prosesser som benyttes (Henderson, 2002; Korsgaard, et al., 1995). Effektiv lederskap uttrykkes av Yukl (2010) som ”*en nødvendighet for best mulig å kunne endre og utvikle organisasjonen i møte med omgivelsene*”. Hva som legger føringer for hvor vellykket en endring har vært relateres gjerne til hvordan medlemmene i organisasjonen har respondert på endringen (Piderit, 2000). Vi vet videre at organisasjonsmedlemmenes møte med nye

⁴ <http://www.dn.no/energi/article2086167.ece>
21.2.2010 13:02

endringer utspiller seg ved at medlemmene danner seg egne meninger om hva endringen innebærer (Lines, 2005), og disse oppfatningene går konkret ut på hvordan endringen påvirker de nåværende karakteristikene av jobben som blir gjort, hvorvidt organisasjonen oppfattes å være kapabel til å implementere endringen slik at viktige mål blir møtt og at verdiene samtidig ivaretas (Armenakis, et al., 1993; Isabella, 1990). Vi forstår ut fra dette at endringer trenger en god leder for å bli vellykkede. Videre ser vi også at til hvilken grad en endring er vellykket, avhenger av hvordan de ansatte tar i mot endringen. Med alt dette kan vi forstå at en endrings suksess avhenger av hvordan organisasjonsmedlemmene responderer på ledelsen under endring, da ledelsen er de som legger frem og organiserer endringer. Responsen på ledelsens teknikker og taktikker kan derfor sies å være avgjørende for om organisasjonen klarer å gjennomføre endringer.

2.3.1 Ulike modeller

Når det gjelder organisatoriske endringer finnes det mange rammeverk, men Kotters (1996) er kanskje et av de mer formålsnyttige da man ofte ønsker å forstå reaksjoner på endringen. Årsaken til dette er at man kan ha et behov for et rammeverk med en større bredde enn bare kultur og verdi, og Kotter (1996) tilbyr dette ved å vinkle seg inn mot hvilke stegvise elementer som må være på plass for å gjennomføre vellykkede endringer.

Men Kotter (1996) er ikke alene om å tilby et steg-for-steg rammeverk. Siden den velkjente ”tin – endre – frys” (Lewin, 1951) først dukket opp har det kommet flere som argumenterer at en endring bør på legges opp etter en stegvis modell. Blant disse finner vi mellom andre Kotter (1996) som foreslår åtte steg og Beer et al. (1990) som foreslår seks. Selv om det tilsynelatende er en uenighet i hvor mange steg en endringsprosess bør ha, er innholdet i de ulike modellene i stor grad det samme. For eksempel argumenterer både Kotter (1996) og Beer et al. (1990) med at man må gjøre organisasjonen klar for en endring og ha en klar og god visjon som man må kommunisere og få organisasjonen med på. Kotters (1996) modell vinkles inn mot hva en leder bør gjøre i tillegg til at han knytter åtte tabber opp mot de åtte stegene, noe som samlet sett gjør at det er nettopp dette rammeverket, vel å merke i korte trekk og komplimentert av andre, vi vil gå nærmere inn på. Disse ulike rammeverkene har riktignok sine svakheter, hvor en av dem kanskje er spesielt verdt å nevne: de fleste som har tatt for seg lederens betydning i endring, har stort sett tatt for seg topplederen i organisasjonen. Vår kritikk mot dette er at nyere undersøkelser har vist at også mellomledere spiller en viktig rolle i forbindelse med endringer i organisasjoner (Hope, 2010), og at teoriene som har base i topplederen har begrenset overførbarhet til ledere på andre nivåer i

organisasjonen (Yukl, 2010). Videre må det nevnes at Kotter (1996) legger vekt på at stegene i endringen må være sekvensielle. Altså at du må begynne på steg nummer en før du begynner på steg nummer to, og at du må avslutte steg nummer en før du avslutter steg nummer to og så videre. Vi har imidlertid valgt å fokusere kun på de stegene som er mest relevante for vår utredning.

2.3.1.1 Kotters rammeverk

2.3.1.1.1 Steg 1 - Føle et behov for endring

Skal man få til en endring er man avhengig av at medlemmene i organisasjonen er enig i at det er et behov for endring. Lederen er nødt til å skape en opplevd krise i organisasjonen som gjør at medlemmene omfavner den nye veien organisasjonen skal gå. Dette kan være et problem da gradvise endringer i omgivelsene ikke gjør at man føler truslene eller oppdager mulighetene som finnes. En illustrerende parallell til dette kan være å slippe en levende frosk i ei gryte med kaldt vann som gradvis varmes opp, og en annen i ei gryte med kokende vann. Den du slipper i kokende vann hopper ut umiddelbart, mens den du slipper i kaldt vann som gradvis varmes opp, vil bli værende i gryta, kokes og dør. Dette skjer fordi den ikke merker de farlige endringene i omgivelsene. Medlemmer som ikke opplever krise, men som derimot har det for godt i omgivelsene, trenger en vekker hvis en endring skal bli en suksess. Lederen må derfor få medlemmene til å forstå at noe må gjøres.

2.3.1.1.2 Steg 5 - Myndiggjøre organisasjonsmedlemmer

Organisasjonen kan ikke være klar, eller i stand, til å endres hvis ikke forholdene innad i organisasjonen er lagt til rette for det. Det er derfor viktig at lederne fjerner hindringer som ligger i veien for organisasjonsmedlemmenes deltagelse i endringen. Kotter (2006) nevner fire barrierer som må overkommes, og sier at hvis man ikke konfronterer disse, vil de før eller senere sette en stopper for endringen. To av disse barrierene er at mellomledere ikke oppfordrer til handlinger som støtter opp om endring, eller enda verre direkte motarbeider slike, og at mellomledere og vanlige organisasjonsmedlemmer mangler kunnskap og ferdigheter til å gjennomføre endring og utføre arbeidet på den ønskede måten. Kotter (1996) mener her at det å tilby den nødvendige treningen og opplæringen for organisasjonsmedlemmene kan løse deler av disse problemene, men påpeker at det er viktig å være klar over hvilken opplæring som faktisk trengs og at man er villig til å betale pengene opplæringen koster og bruke den tiden det tar. Yukl (2010) vektlegger på sin side at lederen bør, så lenge det er gjennomførbart, delegerer autoriteten til å ta avgjørelser og håndtere

problemer til individer og team som er ansvarlige for å implementere endringen på sitt nivå. Kompetente støttespillere i nøkkelposisjoner i organisasjonen bør myndiggjøres og få bestemme hva som er den beste måten å implementere nye strategier, i stedet for å diktere i detalj hva som skal gjøres. Han argumenterer videre at en slik myndiggjøring innebærer at man reduserer byråkratiet som ellers ville hemmet deres arbeid, og at man i tillegg gir disse personene eller gruppene de ressursene de trenger til å implementere endringen. Skulle nøkkelpersonene være mellomledere som ikke støtter opp om endringen, mener Kotter (1996) at den beste løsningen vil være en ærlig dialog med den aktuelle mellomlederen for å få han eller henne til å forstå hva som behøves, og for å avklare hva organisasjonen kan gjøre for at mellomlederen skal være behjelpelig. En alternativ løsning, som også tar i den tredje av barrierene Kotter (1996) nevner, er å påse at det er kompetente og villige endringsagenter i nøkkelposisjoner i organisasjonen. Kotter (1996) nevner som en strukturell hindring at det finnes mellomledere som motarbeider myndiggjøring av medlemmer på et lavere nivå i organisasjonen. Yukl (2010) mener her at man må erstatte personer i nøkkelposisjoner som ikke støtter opp om endringen. Han påpeker videre at hvis man ikke fjerner slike personer kan disse gå videre enn passiv motstand og bruke politiske innflytelsestaktikker for å hindre endring. Å fjerne personer som representerer den gamle måten å gjøre ting på vil har større effekt enn bare å fjerne hindringer, det signaliserer i tillegg at man er seriøs med tanke på endringen og den nye måte å gjøre ting på. En utfordring man møter kan være det at det ikke er lett å få fjernet personer man ikke ønsker i organisasjonen. Slike problemer kan, hvis organisasjonen tillater det, løses ved at man oppretter nye stillinger som tar bort og overstyrer autoriteten til problempersonen.

2.3.1.1.3 Steg 8 - Forankre endringer i organisasjonens kultur

Synet på hvor viktig kultur er i endringer varierer, og forskernes meninger spriker. Kotter (1996) argumenterer for at kulturen er det siste man skal forankre i en endringsprosess, mens Cameron & Quinn (1999) ser på endringen av kultur som et eget fagfelt som trenger spesiell oppmerksomhet. I tillegg så vi Beer et al. (1990) sin teori om at verdier og holdninger, og dermed kultur, kan være et virkemiddel for å forsterke en endringsprosess. Felles for alle, kan man si er at kulturen i organisasjonen spiller inn på endringer, og at det kan være en viktig del. Kotter (1996) mener det er fem ting som man må være spesielt klar over i forbindelse med å forankre endringen i en bedrifts kultur. 1) Kulturendringer kommer til slutt, ikke først. Argumentet for dette er at det først kommer endringer i hvordan holdning og adferd, som igjen endrer hvordan praksisen i organisasjonen blir, men at det først i slutten av prosessen får

forankring i selve kulturen. Litt av årsaken til dette kan komme av det andre punktet man må være klar over. 2) Hvorvidt man klarer å forankre noe i kulturen krever at det har vist resultater. Nye felles oppfatninger synker ikke inn før det er tydelig at de er bedre enn de gamle. 3) Innføring av nye praksiser krever at de støttes verbalt. Denne støtten må være kontinuerlig, massiv og med en overbevisende tone. 4) Forankring av kultur kan kreve turnover i organisasjonen. Noen ganger er det den eneste måten å kvitte seg med den gamle kulturen for godt, ellers kan man få en effekt hvor et råttent eple sakte, men sikkert drar organisasjonen tilbake til gamle synder. 5) Forfremmelsene må gjenspeile den nye måten å gjøre ting på, hvis ikke faller man tilbake til den gamle, nå uønskede, kulturen og dens grunnleggende verdier.

2.4 Innflytelsestaktikker

Mennesker vil alltid forsøke å påvirke hverandre i en virksomhet. Det vil være lederens eksplisitte oppgave å kunne påvirke sine underordnede, og metodene for å kunne gjøre dette er mange. French og Raven (1959) definerer påvirkning som den *makten en person (agenten) utøver overfor en annen part (målet), med den hensikt å oppnå en endring i målets adferd, meninger, holdninger, mål, behov og verdier.*

Innflytelsestaktikker er metoder hvor mennesker forsøker å påvirke adferden til andre mennesker. Yukl (2010) skiller mellom fire generelle innflytelsestaktikker som er inndelt etter deres primære formål. Disse er inntrykksledelsestaktikker, politiske taktikker, proaktive taktikker og reaktive taktikker. Innflytelsestaktikkene kan deretter deles i mer spesifikke taktikker som plasseres under de fire generelle kategoriene. I det følgende skal vi se nærmere på hva noen av disse innflytelsestaktikkene innebærer.

2.4.1 Politisk påvirkning

“Political power grows from the barrel of a gun”

- *Mao Zedong*

Mennesker med høy grad av politiske ferdigheter vet ikke bare nøyaktig hvordan de skal håndtere ulike sosiale situasjoner, men også hvordan de skal opptre på en mest mulig overbevisende måte. Disse menneskene tar også høyde for og kamouflerer potensielle manipulative motiver, for på denne måten å sørge for at påvirkningsforsøk blir vellykket (Ferris, et al., 2003). Det som skiller politiske ferdigheter fra sosiale ferdigheter, er at de politiske ferdighetene er spesifikke for samhandlingen mellom leder og ansatt, med den

hensikt å oppnå suksess i organisasjonen. Selv om samhandlingene også kan oppstå utenfor organisasjonens kontekst, er målet fortsatt organisasjonsmessig påvirkning og suksess.

Mennesker med høy grad av politiske ferdigheter har også evnen til å uttrykke følelser på en oppriktig og overbevisende måte. I nyere tid er tendensen at politiske ferdigheter også kommer til uttrykk ved bruk av elektroniske former for kommunikasjon, så vel som annen skrevet kommunikasjon eller gjennom bruk av tonefallet i fremstillingene som foretas. Politiske ferdigheter er derfor ikke én enkel ferdighet eller egenskap. Videre mener Ferris, et al. (2003) at politiske ferdigheter delvis er iboende egenskaper ved en person, men at de samme egenskapene også kan formes og utvikles. På mange måter kan man si at politiske ferdigheter bidrar til fleksibiliteten for adferd vi observerer i dag og som vi vet er viktig i dagens dynamiske organisasjonsmessige omgivelser. Eksempler på politiske ferdigheter kan blant annet være påvirkning av agendaer til møter i den hensikt å inkludere egne saker, eller for å påvirke beslutningstagere til å bruke kriterier som gir avvik i beslutningene i agentens favør, eventuelt gjennom nominasjon av beslutningstagere som ønsker å fremme og beskytte agentens interesser.

Bruken av politisk påvirkning og ferdigheter blir stadig viktigere i organisasjoner ettersom teambasert ledelse og andre lignende programmer etter hvert implementeres i organisasjoner. Det er også en tendens at organisasjoner rekrutterer og selekterer mennesker basert på nettopp deres politiske ferdigheter. Denne seleksjonen finner sted blant annet på grunn av fordelene politiske ferdigheter gir når det kommer til å forsterke kommunikasjon og effektivt instrumentere kollektive interpersonelle påvirkninger, som i neste steg vil være nødvendig for den team- og organisasjonsmessige ytelsen. Til syvende og sist vil suksessen til ansatte i mange organisasjoner avhenge av deres politiske egenskaper, ment som evne til å vite når og hvordan man skal si noe, samt hva man skal si. Samtidig må man engasjere, sjarmere og inspirere slik at medarbeiderne utvikler selvsikkerhet og tillit. Politiske ferdigheter anses som fundamentale når det kommer til å yte godt i dynamiske organisasjonsomgivelser, nettopp fordi det tillater mennesker effektivt å navigere i turbulente tider, ved blant annet å tilby en fleksibilitet og tilpasningsdyktighet som er nødvendig for å oppnå suksess.

2.4.2 Proaktiv innflytelsestaktikk

De elleve innflytelsestaktikkene til Yukl (2010) viser alle et vidt spekter av proaktiv innflytelsesadferd som også er relevant for lederens effektivitet i å påvirke andre. Det er en underliggende antagelse at de fleste agenter foretrekker å benytte seg av taktikker som er

sosialt akseptable og som er gjennomførbare i henhold til agentens posisjon og makt i relasjon til målet. Samtidig er det forventet at taktikken skal være effektiv mot et spesifikt mål, gitt forventet nivå av motstand fra målet (Yukl, et al., 2003). Dersom innflytelsestaktikken håndteres på en profesjonell og god nok måte, samt at anmodningen oppfattes legitim og konsistent med målets verdier og behov, vil den ønskede innflytelsen også kunne gi størst mulig effekt. På den andre siden kan taktikker som involverer tvang og manipulasjon oppfattes som mindre sosialt akseptable. Denne type innflytelse kan derfor medføre at de ansatte viser mindre forpliktelse for oppgaven.

2.4.2.1 Rasjonell overtalelse

Rasjonell overtalelse omhandler bruken av forklaringer, logiske argument og faktiske bevis for å bekrefte at en forespørsel er gjennomførbar og relevant i oppnåelsen av oppgaven (Yukl, 2010). Essensen til rasjonell overtalelse er at det gjerne tilbys kompromiss. Dette kan foregå ved at de involverte partene føyer på kravene sine og utnytter synergien som er til stede i langt større grad. Man kan skille mellom hard og myk rasjonell overtalelse. Myke rasjonelle taktikker for overtalelse anvendes i de tilfeller hvor anerkjennelse av den underordnedes goodwill og dyktighet forsøkes påvirket. Kjennetegnet for denne taktikken er at lederen i utgangspunktet er i en ufordelaktig posisjon (Bass, et al., 2008).

Rasjonelle taktikker kan være en forhandlingstaktikk for å påvise hvorfor samtykke og kompromiss er den beste løsningen. Skulle overtalelsesforsøket være av en svak rasjonell art kan dette medføre uklare tolkninger for hva som egentlig er hensikten med forespørselen. Udokumenterte påstander kan deretter forsterke en eventuell negativ oppfatning om den foreslåtte endringen er ønskelig eller gjennomførbar i det hele tatt. Motsatt vil sterke rasjonelle overtalelser være en mer detaljert forklaring på hva hensikten med forespørselen er og hvorfor endringen er viktig. Agenten kan her fremlegge bevis som støtter opp om at forespørselen er oppnåelig, som igjen påvirker engasjementet og adferden hos de ansatte. Det vil være agentens bruk av logiske argument og faktiske bevis til å overtale som vil kunne legge føringene for om forespørselen i neste rekke oppfattes til å være gjennomførbar av de underordnede.

I praksis er rasjonell overtalelse mest hensiktsmessig i bruk når personen som ønskes overtalt deler de samme mål som lederen, men ikke anser lederens metode å være den beste måten å nå det samme målet på (Yukl, 2010). Dersom tilfellet er slik at agent og ansatt har forskjellige

oppfatninger i forhold til hva som kreves for å gjennomføre en endring, er også sannsynligheten liten for at vedkommende forplikter og samtykker også.

I følge (Wiggins, 1996) er rolige, selvsikre og stabile personer de som mest sannsynlig benytter logisk og rasjonelle overtalelser når de forsøker å påvirke andre. Costa et al. (1992) og Mount et al. (1995) argumenterer også for at samvittighetsfulle individer er de som mest sannsynlig benytter rasjonell overtalelse da disse i tillegg gjerne er ambisiøse, oppgavefokuserte og utholdende individer. Rasjonell overtalelse er basert på innsamling av faktiske bevis som deretter presenteres sammen med logiske argument, og kan derfor sies å være konsistent med en påpasselig, praktisk, gjennomgående og organisert klargjøring, før man basert logiske argument søker å overtale andre.

Rasjonell overtalelse anvendes gjerne i de tilfellene der makten er balansert. Dette betyr at verken den ene eller den andre part har noen reell maktfordel. Taktikken anvendes også i tilfeller der ingen motstand er forventet og hvor fordelene ved samtykke vil være gjensidige (Kipnis, et al., 1985). Det er verdt å merke seg at vellykkede rasjonelle overtalelser bygger på hvordan klimaet for tillitsprosessen er, altså hvilken "tone" som er til stede i forhandlingen, om den er vennskapelig eller seriøs. Det viktigste målet for å kunne danne et slikt klima kan være å forsterke tilliten mellom partene og kunne forklare at man er sammen om utfordringene, særlig når det kommer til nye forhold.

Hvorvidt lederen benytter en hard eller en myk rasjonell overtalelse bestemmes ut i fra hva lederen forventer må til for at den underordnede skal samtykke med forespørselen. Dersom lederen tror den underordnedes reaksjon vil være å samtykke, vil forespørselen være tilsvarende enkel. Oppfattes motstanden derimot som høy, mens leder samtidig besitter betydelig makt over målet, er sannsynligheten høyere for at det brukes harde taktikker, som for eksempel press. Oppfattes motstanden som høy vil altså bruken av rasjonell overtalelse være mindre sannsynlig. En bankraner vil for eksempel ikke kunne høflig overtale betjeningen til å gi han penger uten bruk av våpen, og en sjef vet det vil behøves mer enn et smil når han forespør underordnede om å kunne jobbe en lørdag.

2.4.2.2 Legitimerende taktikk

Legitimerende taktikk omhandler lederens forsøk på å markere sin autoritet eller rett til å stille spesifikke forespørsler basert på enten sin hierarkiske posisjon eller virksomhetens retningslinjer. Taktikken er hensiktsmessig når forespørselen er uvanlig eller av tvilsom juridisk art ovenfor den som forsøkes overtalt (Yukl, et al., 1990). Det finnes imidlertid flere

typer legitimerende taktikker, og eksempler kan være forklaringer på at forespørselen er konsistent med virksomhetens fremgangsmåte, rettslige vedtekter, forventninger til bedriftens roller eller at det er innenfor kontraktsfestede vilkår og avtaler (Yukl, 2010).

Det er likevel grunn til å tro at legitimerende taktikker ikke alltid øker forpliktelsen hos den part det gjelder. Responsen kan ofte vise seg å være negativ, spesielt dersom den legitimerende taktikken som benyttes fremstår som arrogant eller spesielt krevende ovenfor den andre parten (Yukl, 2010).

Hvordan legitime taktikker i form av maktbruk oppleves for den de brukes mot, vil være bestemt ut fra at "part B", altså den som blir forsøkt påvirket, overveier graden av legitimitet for maktbruken til "part A", altså den som forsøker å påvirke (Cartwright, 1965). I noen tilfeller vil part B kunne oppfatte at part A har en legitim rett til eventuelt å true med straff for brudd på gitte retningslinjer. På den andre siden vil bruken av tvang kunne føre til at legitimiteten rundt forespørselen ikke oppfattes tilstrekkelig begrunnet. Part B kan derfor endre sin adferd i møte med en tvingende maktbruk fra part A. Forskjellen oppstår altså når adferden fra part A ikke oppfattes å være legitimt nok for den maktbruken som utøves. Innflytelsesforsøk kan i slike tilfeller føre til mindre engasjement, eller til og med sterk motstand.

Det er også verdt å merke seg at tolkningen av påvirkningstaktikken kan være annerledes fra hva som var tenkt fra lederen i utgangspunktet. En leder kan for eksempel benytte legitimerende taktikk til å understreke alvorligheten av avvik når det gjelder å følge opp retningslinjer og prosedyrer. Lederen vil her kunne benytte sin maktposisjon ovenfor den underordnede til å oppnå legitimt samtykke. Den ansatte kan derimot tolke den legitimerende taktikken annerledes og som en indikasjon på at lederen tar mindre hensyn til den ansattes utførelse av arbeidet. Den ansatte kan også tolke lederens bruk av legitimerende maktbruk som et bevis på et dårlig forhold dem i mellom og at den ansattes rang har en lav status i gruppen.

2.4.2.3 Inspirerende appell

Inspirerende appell er rettet mot følelser, mål, lengsler og verdiene hos de ansatte, og står dermed i kontrast til rasjonelle overtalelser hvor fokuset i stedet er på logiske argumenter (Yukl, 2010). I tidligere forskning har inspirerende appell blitt assosiert med fordelaktig respons fra ansatte på ledernes forespørsler (Fable, et al., 1992). I tilfeller med hjelpende adferd mellom medarbeidere finner Sparrowe et al. (2006) at effektiviteten til inspirerende

appell avhenger av hvordan medlemmene tolker lederens intensjon med forespørslene, altså hvorvidt eventuelle skjulte motiv skulle mistenkes. En deling av mål og verdier i organisasjonen er mest sannsynlig blant de ansatte som har et godt forhold til leder, og som nyter godt av den anerkjennelsen de mottar i dette tilfellet (Ashkanasy, et al., 1997)

En inspirerende appell går i praksis ut på at en person fremsetter en forespørsel eller et forslag, som i neste rekke vekker til live entusiasme ved at det appellerer til verdier, ideal og lengsler eller øker selvtilliten hos den enkelte. Dette kan for eksempel være ved å si ting som ”dette klarer du”. Appellen kan inkludere menneskers ønske om å føle seg viktige eller nyttige, at ferdighetene deres blir brukt og videreutviklet, eller at en får bidra på spennende oppgaver som søker å forbedre den nåværende situasjonen man er i. Et eksempel kan være når soldater aksepterer å stille opp på farlige oppdrag fordi forespørselen baserer seg på gruppens patriotisme. Et annet eksempel kan være dersom en gruppe ansatte blir forespurt om å jobbe overtid i forbindelse med et spesielt prosjekt, da resultatet av prosjektet potensielt kan redde mange liv. Selv om belønninger ikke nødvendigvis er lovet i forkant, sørger den opplevde følelsen av å ha gjort noe positivt for at medlemmene utfører handlingen likevel. For å kunne formulere en effektiv appell og påvirke medlemmene, må agenten dessuten ha god innsikt i verdier, forventninger samt frykten personene eller gruppen eventuelt måtte ha i forbindelse med forespørselen. Effektiviteten avhenger sist men ikke minst av kommunikasjonsferdigheter, for eksempel ved agentens bruk av levende bilder og metaforer til å generere entusiasme og begeistring for oppgaven det gjelder.

2.4.2.4 Ingratiation

”Ingratiation” er *et strategisk forsøk på å få noen til å like deg for å oppnå samsvar med en forespørsel* (Vaughan, et al., 2008). Jones et al. (1976) definerer ingratiation til å være *strategisk adferd som er utillatelig bestemt for å kunne påvirke en annen part når det gjelder individets personlige og tiltalende kvaliteter*. Hensikten for endringsagenten er å få de ansatte til å like ham eller henne bedre. Fremgangsmåten kan være å gi komplimenter, gjøre uoppfordrede tjenester, opptre ærbødig, respektfullt og spesielt vennskapelig (Yukl, 2010). Når innflytelsesforsøket oppfattes oppriktig er også sannsynligheten stor for at forholdet mellom personene styrkes, noe som igjen vil være avgjørende for hvorvidt lederen makter å skape aksept for sine forslag. Ingratiation kan imidlertid bli ansett som manipulativt dersom en forespørsel blir stilt rett før et innflytelsesforsøk. På grunn av dette er ingratiation mindre brukbart i nærstående påvirkningsforsøk i motsetning til ved en langtidsstrategi der man søker å forbedre forholdene mellom menneskene over tid.

Ingratiation finnes også i en indirekte form når det kommer til smiger (Ralston, 1985). Denne indirekte formen for smiger er eksemplifisert ved underordnedes tendens til å kritisere sine likemenn fordi de vet at overordnede ikke alltid er enig i hva andre ansatte har av meninger. En forsterkende effekt når det kommer til å smigre individet er å uttrykke fordelaktige meninger og evalueringer av målpersonen. Dette vil være en mer direkte form av smiger. Felles for metodene er at man forsøker å bygge opp en positiv og støttende relasjon til målpersonen ved å innynne basert på samsvarende verdier.

Ralston (1985) forklarer at forekomsten av ingratiationsadferd er høyere i de høyere nivåene av ledelse. I forholdet mellom overordnet og underordnet, uavhengig av på hvilket nivå, er tendensen at overordnede benytter seg mindre av politiske påvirkningsprosesser enn hva underordnede gjør (Allen, et al., 1979). Dette vil si at påvirkningsprosesser som ingratiationsadferd har en tendens til å bli brukt mer som en påvirkningstaktikk oppover fremfor nedover. Ettersom overordnede vanligvis besitter en rekke formelt sanksjonerte rettigheter kan de også være mindre skikket enn de underordnede til å føle behovet til å benytte ingratiationsadferd. For at underordnede skal utøve kompenserende innflytelse ovenfor deres overordnede, er det altså vanlig at de må finne alternative midler til de som vanligvis er sanksjonert av virksomheten.

Ingratiationsadferd er ikke nødvendigvis verken gunstig eller ugunstig for organisasjonen. Det er kun når ingratiationsadferden er overdrevet og påvirker funksjoner i organisasjonen negativt, at man burde stille seg kritisk rundt denne type adferd. Et moderat nivå av ingratiationsadferd kan være fordelaktig for organisasjonen ved at det fungerer sosialt integrerende og styrker båndene mellom arbeidsgrupper, der det ellers er fravær av forenlighet.

2.4.2.5 Konsulterende taktikk

En annen form for innflytelsestaktikk er konsulterende taktikk. Konsulterende taktikk omhandler å undersøke hva som kan være den ansattes reaksjon ovenfor en endring og ta høyde for eventuelle negative utfall i forhold til denne. Konsulterende taktikk innebærer med andre ord å fremme ansattes deltagelse for deretter bedre å kunne planlegge strategier, aktiviteter eller om dirigere innsats til dit den behøves i organisasjonen (Fable, et al., 1992). Det positive ved en konsulterende taktikk er altså at den øker målets motivasjon og støtte ved å involvere han eller henne i bestemmelsen for hvordan endringen eller planen skal utføres.

Konsulterende taktikk kan brukes effektivt selv i lave til moderate maktsituasjoner og er en fremgangsmetode basert på bruk av intellekt. Hvorvidt konsulteringstaktikken har suksess eller ikke avhenger normalt av kommunikasjonsferdighetene som er til stede mellom partene. En viktig ferdighet for bruk av konsultasjon er å være en aktiv lytter. Denne ferdigheten fremmer forståelsen av situasjoner sammen med å holde tilbake forhåndsbedømmelser. Dette er to ferdigheter som er viktige å besitte når det kommer til konsulterende taktikk. Sammen med det å ha evne til å velge riktig tid og en ordentlig omgivelsesmessig setting, er dette ferdigheter man finner fordelaktige for å oppnå suksess med taktikken.

2.5 Reaksjoner på endring

Endringer er en del av en organisasjons hverdag. Ansatte vil alltid reagere på endringer, positivt eller negativt. Det spiller som regel ingen rolle om endringen er stor eller om den er liten. Mennesker reagerer. Prosessteorien beskriver hvordan ansatte i en organisasjon reagerer på endringer de blir påtvunget (Krause, 2004), og utgangspunktet for teorien bygger på studier av reaksjoner hos mennesker som har opplevd plutselige og traumatiske opplevelser (Lazarus, 1991). Når større endringer oppstår vil de ofte fremstå som overveldende og vanskelige å forholde seg til. I ytterste konsekvens kan ansatte i slike tilfeller se seg nødt til å bytte jobb. Det vil likevel alltid finnes positive gevinster som følge av endringer, men det er ikke alle som oppfatter disse. Det er vanligvis ansatte med negativ innstilling til endring som med størst sannsynlighet er de som overser gevinstene. De aller fleste vil imidlertid kunne lære, tilpasse seg og anerkjenne positive forhold til endringer. Positive holdninger og handlinger vil hjelpe og forsterke en endring, og på den måten sørge for at en endring blir vellykket. Under vil vi derfor se på noen negative reaksjoner på endring, før vi går i dybden på hva positive reaksjoner og adferd innebærer.

2.5.1 Negative reaksjoner på endring

Motstand mot endring er ikke resultat av likegyldighet eller infleksibilitet (Yukl, 2010). Motstand er derimot en naturlig reaksjon fra mennesker som ønsker å beskytte egne interesser. Motstand mot endring indikerer at det finnes sterke følelser og verdier som man kan benytte til positiv innsats dersom de håndteres på en god nok måte.

Motstand mot endring er et dagligdags fenomen i mange organisasjoner og endring møtes gjerne med stor skepsis for de individene den rammer (Yukl, 2010). Motstand er definert til å være: *Den ansattes opptreden som søker å utfordre, splitte, eller avvike fra gjeldende antagelser, samtaler og maktrelasjoner* (Collinson, 1994). Jermier et al. (1994) understreker

videre at motstand er en respons på ledelsesmessig kontroll. Respons som følge av urettferdighet fremstår imidlertid som særskilt viktig i organisasjonsendringer (Cobb, et al., 1995; Novelli, et al., 1995). Connor (1995) presenterer flere årsaker til at mennesker motstår større endringer i organisasjoner, og under beskrives det noen tilfeller av hvordan slik motstand til endring kan forløpe.

2.5.1.1 Troen på at endringen ikke er nødvendig

De ansatte har en tendens til å motstå endringer dersom de oppfatter de nåværende prosedyrene som bedre enn de nye (Morris, et al., 1995). Motstanden til endring er altså mer sannsynlig når den nåværende måten å gjøre tingene på tilsynelatende har vært vellykket. Dersom toppledelsen har overdrevet organisasjonens nåværende suksess, vil det derfor være desto vanskeligere å overbevise de ansatte om at endringen er nødvendig, siden de allerede tror organisasjonen presterer på toppnivå. Holdninger og meninger mot endringen kommer her til uttrykk ved at de ansatte er skeptiske og stiller spørsmålsteget ved hva hensikten med endringen egentlig er. Løsningen her vil være å kommunisere visjonen og meningen bak endringen, klart, tydelig og ofte. Ved å gjøre dette klarer man forhåpentligvis å fjerne tvilen om endringen er nødvendig. Personer som er skeptiske til endringer vil ofte vise en tendens til løse problemer ved å gjøre justeringer i den nåværende måten å gjøre ting på, eller ved å gjøre mer av de samme tingene istedenfor å gjøre noe annerledes. Dette kan være kostbart da de nye metodene for andre områder ikke nødvendigvis stemmer overens med de gamle løsningene på problemer.

2.5.1.2 Tap av status og makt

Større endringer i organisasjoner fører alltid til skift i relativ makt og status til enkeltindivider og undergrupper. Nye strategier krever sakkyndighet som ikke nødvendigvis er besatt av de ansatte som allerede har høy status. Personene som har denne sakkyndigheten, men som ikke tidligere har vært makthavere, vil naturlig ta over makten fra de som tidligere var makthavere på bakgrunn av sakkyndighet, men som ikke lenger er det. Det er da ikke vanskelig å tenke seg at de som mister makt og status vil gjøre det de kan for å beholde denne, noe som i organisasjonen vil kunne tolkes som en negativ reaksjon. Videre kan mennesker som er ansvarlige for aktiviteter som kuttes eller elimineres tape status og makt som følge av at de har dette ansvaret. Bakgrunnen for dette er at de ansatte reagerer negativt mot endringslederen og ikke bare endringen. Frykt for en slik reaksjon er noe som også kan gjøre at også lederne er motstandere til endringen i utgangspunktet.

2.5.1.3 Trussel for verdier og ideal

Endringer som ikke oppfattes å være konsistent med de ansattes verdier og ideal, risikerer motstand. Trusler mot en persons forankrede verdier vekker sterke følelser til å motstå en endring, og dersom verdiene også er forankret i en sterk organisasjonskultur utbrer motstand seg i langt større grad, istedenfor å være isolert. Dette understreker hvor viktig det er å ta hensyn til organisasjonskultur når man gjennomfører endringer. Tenker man et motsatt tilfelle kan trusler mot ansattes verdier katalysere en endring hvis trusselen baserer seg på hva som kan skje hvis situasjonen forblir uendret.

2.5.2 Positiv og støttende adferd

Det man kanskje kan si er en karakteristikk med alle vellykkede endringer er at de på en eller annen måte har hatt personer som har støttet opp om dem. Siden ikke alle er endringsledere er det naturlig at noen sitter med mer informasjon om endringer og hensikten med disse enn andre. De som er informerte og engasjerte i en endring må påvirke og overbevise sine medarbeidere og underordnede til å være med å gjennomføre endringen. Vi har allerede sett at endringer og innflytelsestaktikker kan bli møtt med skepsis og motstand, men de kan også møtes med positivt engasjement og iver. Positive reaksjoner og støttende adferd i organisasjoner kan ta flere former, og vi har gått nærmere inn på noen av disse under.

2.5.2.1 Followership

Lundin og Lancaster (1990) identifiserer fire karakteristika som de mener definerer gode og effektive "followers", der followers, eller følgere, er det man under en endring vil tenke på som de berørte av endringen. En effektiv følger kan således sees på som en berørt som påtar seg rollen som endringsagent. Vi har tidligere omtalt at man kan gjøre de berørte til endringsagenter, og det som kalles followership kan i så måte være beskrivende for hvordan berørte kan være endringsagenter og ha en adferd som generelt er positiv med tanke på organisasjonen og endringen.

Den første av karakteristikaene som ifølge Lundin og Lancaster gjør følgerne effektive, er *integritet*. Integritet innebærer at de ansatte er lojale mot bedriften og tro mot sine verdier. Med dette menes det at de utøver verdiene på daglig basis og ikke bare i krisesituasjoner. Den andre karakteristikken er at en god følger *vet hva han eller hun bidrar med* i den store sammenhengen. Dette vil si at følgeren er stolt over hva han eller hun gjør, og forsøker å gjøre det som er best for organisasjonen. Innser vedkommende at arbeidet som blir utført ikke er helt optimalt i forhold til organisasjonens mål, søker han eller hun å tilpasse sine egenskaper

og kunnskaper slik at prestasjonene blir bedre. Den tredje karakteristikken er *allsidighet*, og omhandler hvorvidt en følger er i stand til å tilpasse seg stadige endringer, samt at ledere må skape et miljø hvor følgerne kan både bidra, til, og sette i gang, endringer. Dette krever at følgerne ser på endring som en utfordrende og givende del av arbeidet sitt, og alltid er villig til å lære seg nye kunnskaper og ferdigheter. Det som spesielt går på å iverksette endringer kan sees i sammenheng med den fjerde karakteristikken til en effektiv følger, nemlig at han eller hun *føler seg sikker*. Her baserer man seg på at de ansatte tar ansvar for egen karriere og utvikling, og i så måte også tar risiko og initiativ til å vise frem sine ferdigheter.

Utgangspunktet for dette er at de ansatte føler seg trygg på at de kan få en tilsvarende jobb relativt raskt hvis de slutter i den nåværende. De må med andre ord føle seg tilstrekkelig sikre og frie, slik at de er villige til å gjennomføre de ideene de har.

2.5.2.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Bateman og Organ (1983) presenterer begrepet "Organizational Citizenship Behavior" (OCB) og betegner organisatorisk gunstig adferd til å være *"noe som verken kan håndheves på grunnlag av formelle rolleforpliktelser eller utløses av kontraktmessige garantier for vederlag"*. OCB som adferd oppstår først og fremst i "svake situasjoner" hvor eksplisitte forespørsler ovenfor en annen part er fraværende og det heller ikke eksisterer klare regler for hvordan medarbeiderne skal handle (Organ, et al., 2006). OCB består i så måte av uformelle bidrag som deltagerne kan velge å tilby, eventuelt holde tilbake, uten hensyn til sanksjoner eller formelle incentiver (Organ, 1990). OCB inkluderer imidlertid ikke bare positive bidrag, men også vilje til å holde ut på tross av perioder med uforutsette kostnader, ubeleilige situasjoner og frustrasjon knyttet til den kollektive innsatsen. Selv om OCB ikke knyttes til belønning kan ledere ha innvirkning på OCB i organisasjoner. Det kan blant annet tenkes at når ansatte får anledning til å bidra i ulike avgjørelser vil de tolke tilliten fra lederen som høy. Konsekvensen av et slikt opplevd positivt forhold mellom leder og ansatt kan medføre at den ansatte yter ekstra i det som han eller hun antar er lederens mål, og gitt at lederens mål er det samme som organisasjonens vil man da kunne se utøvd OCB.

2.5.2.2.1 Kunnskapsdeling

Goldstein (1993) definerer kunnskap til å være *en hensiktsmessig forståelse av fakta, konsept og deres forhold samt grunnleggende fundament for den informasjonen en person behøver for å utføre en oppgave*. I en organisasjonsmessig sammenheng hvor man forsøker å oppnå størst mulig kollektiv kunnskap vil forståelsen av denne definisjonen innebære en deling av relevant informasjon, ideer og forslag mellom individene i virksomheten. I følge Senge (1990) blir

organisasjonskunnskap skapt ved hjelp av kommunikasjon mellom medarbeidernes individuelle læring. Samtidig påstår Nahapiet og Ghoshal (1998) at organisasjonsmessig kunnskap skapes som et resultat av kombinasjonen og utvekslingen av allerede eksisterende kunnskaper mellom de ansatte. Kunnskapsdelingen kan splittes opp til å være eksplisitt eller stilltiende. Den eksplisitte kunnskapen vil kunne deles inn under verbal kommunikasjon mens den stilltiende deles inn under sosialisering, observasjon og opplæring mellom de ansatte.

Felles for kunnskapsdelingen, enten den er eksplisitt eller stilltiende, er at det kreves en betydelig innsats fra individet som utøver kunnskapsdelingen (Bartol, et al., 2002). Dette betyr at en leder må klare å skape en entusiasme blant de ansatte slik at disse ser på det som verdifullt og nyttig å dele kunnskap med andre i organisasjonen. En oppgave organisasjonen og lederne da har, er å identifisere mekanismene som øker kunnskapsdeling innad i organisasjonen for å gjøre kunnskapsdeling enklere og på den måten øke organisasjonens ytelser i møte med fremtiden. Ved hjelp av kunnskapsdeling i virksomheten vil endringsprosesser kunne la seg gjennomføre langt mer effektivt, da hensikten er å støtte opp under de individene som finner utfordringene av endringen vanskelig å forstå. På denne måten vil bevisstheten rundt at spørsmål besvares og nødvendig kunnskap til å løse de nye oppgavene deles være viktige faktorer for den ansatte. Legger man til rette for kunnskapsdeling vil også den ansatte oppnå en mer effektiv organisasjonsmessig støtte for håndteringen av sine nye oppgaver. Flere ansatte vil på bakgrunn av dette kunne reagere i en positiv retning ovenfor endringen generelt, dersom en leder skaper entusiasme hos noen slik at disse deler av sin kunnskap og drar med seg flere med sin positivitet.

Det kan tenkes at et økt kunnskapsnivå gjennom målrettet kursing av enkelte sentrale ansatte vil løfte kunnskapsnivået i hele organisasjonen som følge av kunnskapsdeling. Slike sentrale ansatte kan være nøkkelpersoner i en gruppes kultur eller enkelt og greit være personer som lett kommer overens med andre og er sett opp til. En forutsetning for at kunnskapsdelingen skal fungere er selvfølgelig at de som får kursingen omgås med de som ikke får den, for eksempel ved at de jobber side ved side eller ved at de har et forum hvor de kan diskutere og spørre hverandre om faglig relaterte spørsmål. Et slikt forum trenger ikke være veldig offisielt, men kan være så enkelt som at de snakker sammen i en pause eller lignende.

2.5.2.2.2 God sportsånd

God sportsånd er definert som *villigheten til å tolerere ugunstige situasjoner, uten å klage* (Organ, et al., 2006). Ansatte med god sportsånd kan med andre ord sies å være ansatte med

høy toleranse for ekstraarbeid og aksept av ugunstige situasjoner. Videre vil disse også være de som responderer med mest positive holdninger, selv om tingene ikke nødvendigvis skulle gå deres vei. En positiv type reaksjon på endring og forespørsler som ikke nødvendigvis innebærer hygge for de ansatte, kan altså være god sportsånd. Personer som ikke viser god sportsånd vil derimot klage på trivielle saker og hele tiden finne feil med det organisasjonen driver med. Dette vil si at de som ikke viser god sportsånd generelt vil utstråle en negativ holdning til mer eller mindre alt som skjer i organisasjonen, noe som også gjelder for endringer hvor de vil være misfornøyd og uttrykke bitterhet med det som blir foreslått. Organ (1990) mener slik aksept som man ser i god sportsånd er en positiv egenskap hos den ansatte, spesielt da ugunstige situasjoner i mange tilfeller vil være uunngåelige for en organisasjon i endring. I den grad den ansatte besitter evnen til å tolerere uforutsette situasjoner, uten å måtte klage eller respondere negativt, ser man også at ledelsen i slike tilfeller kommer veldig fordelaktig ut da den administrative byrden reduseres betydelig. Dette skyldes at ledelsen slipper å bruke ekstra energi på stadig å overbevise og overtale ansatte til å gjøre det som trengs. Det er derfor en lederutfordring å få de ansatte til å godta at det i perioder kanskje vil være usikkerhet rundt hva og hvordan ting skal gjøres.

Noe som kan begrense utøvelsen av god sportsånd, og for så vidt også andre OCB, er avstandene i en organisasjon. Med avstandene forstår vi de strukturelle, psykiske og funksjonelle avstandene som omtalt av Organ et al. (2006). Store strukturelle avstander mellom ansatte betyr at de ansatte ikke omgås ofte eller at den fysiske avstanden mellom dem er så stor at de ikke er i stand til å utøve OCB. Ikke ulikt vil store psykologiske avstander, forstått som mangel på demografisk, kulturell eller verdimesig likhet med resten av organisasjonen, kanskje føre til at den ansatte ikke har like mye motivasjon til å utøve OCB som hvis avstanden hadde vært kort. Det kan kanskje tenkes at dette er fordi den ekstra innsatsen en person med stor psykologisk avstand besitter må brukes på å forstå og tilpasse seg, eller i det hele tatt takle, den andre kulturen eller de store demografiske forskjellene. Funksjonell avstand beskriver forholdet mellom lederen og den ansatte, altså om den ansatte kan betraktes å være en del av lederens ”indre sirkel” eller ikke. Organ et al. (2006) mener effektene psykologisk og strukturell avstand har på OCB kanskje medieres av funksjonell avstand. En slik tolkning kan tyde på at funksjonell avstand i seg selv ikke virker inn på OCB, i hvert fall ikke av betydelig grad.

2.5.2.2.3 Hjelpende adferd

Det å kunne utøve hjelpende adferd der ansatte tar ekstraroller og bistår andre i sitt arbeid kan sies å være et fenomen som er relativt viktig for organisasjonens effektivitet. Årsaken til det er at det å hjelpe andre uten oppfordring kan skape et bedre arbeidsmiljø i tillegg til at arbeidet som skal utføres faktisk utføres uten tilsynelatende unødvendige avbrudd. Det å utøve hjelpende adferd identifiserer med andre ord også viktige medarbeiderforhold, da det kan være en indikator for hvordan forholdet er mellom de ansatte på en arbeidsplass. Det er omtrent de samme holdningene som ligger til grunn for hjelpende adferd som ligger til grunn for det vi omtalte som god sportsånd, hvor fokuset kan sies å være positiv adferd fremfor negative holdninger.

Man kan også trekke paralleller fra hjelpende adferd til kunnskapsdeling, og på den måten se at det er en sammenkobling mellom flere, om ikke alle, de ulike typene positiv adferd. Den nevnte parallellen til kunnskapsdeling baserer seg på at når man uoppfordret hjelper andre, for eksempel ved en praktisk handling, ofte også viser den man hjelper hvordan man gjør en oppgave eller løser et problem. Ved at den man hjelper observerer hvordan oppgaven eller problemet skal eller kan løses, overføres taus kunnskap og "know how" fra en ansatt til en annen. Hjelpende adferd har videre den funksjonen at ansatte trenger mindre støtte fra lederen, siden andre ansatte trer inn og hjelper hverandre når de oppdager at det kan være vanskeligheter knyttet til en oppgave, noe som kanskje i utgangspunktet vil være en lederoppgave. Siden ledere naturlig nok ikke vil ha kapasiteten som er nødvendig for å kunne forutse alle tenkelige utfall eller aktiviteter som kan oppstå i forbindelse med ansattes oppgaver (Katz, et al., 1966; Organ, 1990), og heller ikke kapasiteten til å bistå ved alle uforutsette utfall, er hjelpende adferd viktig i organisasjoner. Hvis hjelpende adferd har en smitteeffekt, noe som ikke er utenkelig hvis arbeidsmiljøet og samholdet i organisasjonen bedres, vil det kunne ha positive konsekvenser for organisasjonen.

Hvis flere og flere ansatte starter å utøve en slik adferd vil man kunne se et fenomen ikke ulikt konseptet som på engelsk kalles *pay it forward*, at man ikke nødvendigvis betaler tjenesten, eller i dette tilfellet hjelpen, tilbake til samme person som hjalp deg, men til noen helt andre⁵. Det man da kan ende opp med er en organisasjon der alle hjelper alle og gjør det de kan for at arbeidet skal være trivelig, noe man ofte er helt avhengig av da medlemmene i organisasjonen gjerne er mer sammen med hverandre enn de er med sine egne familier. Organ et al. (2006) poengterer at kollektiv innsats er effektivt, faktisk mer effektivt enn summen av all individuell

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Pay_it_forward 10.03.11 14:36

innsats. Videre argumenterer Organ og medforfatterne for at den innsatsen en ansatt yter som opprettholder ”kvaliteten” på organisasjonen, forstått som mønstrene for samarbeid, engasjement, gjensidig avhengighet og utøvd ”we thinking” eller eierskapsfølelse, er essensen i en organisasjon.

Organ et al. (2006) diskuterer også sosial bytteteori som en mulig forklaring på at det utøves hjelpende adferd. En person antar ifølge denne typen teori at den hjelpen man gir vil betale seg på senere tidspunkt. Denne forventningen om at man vil få tilbakebetalt for alle tjenestene man gjør avhenger av tillit mellom partene, enten det er en ansatt og organisasjonen eller mellom to ansatte eller en ansatt og en leder. Tilliten tar form som at den ansatte stoler på at den andre parten i god tid og på en hensiktsmessig måte vil gjengjelde ytelsene den ansatte har utført. Det som kan være et problem med forventninger om bytting er at gjengjeldelsen ikke spesifiseres for verken form, grad eller tidspunkt, og at det er opp til ”skyldneren” å definere alt dette. På grunn av dette kan ikke partene si nøyaktig når, eller om, tjenesten er tilbakebetalt, spesielt hvis det er et forhold som har foregått over lengre tid med bytting av tjenester frem og tilbake. Det vil da være vanskelig å definere hvem som er skyldneren til ethvert tidspunkt.

2.5.2.2.4 Charge taking og varsling

En positiv adferd som ikke er veldig ulik hjelpende adferden er det Morrison og Phelps (1999) kaller ”charge taking”, altså det å ”ta ansvar”. Som med hjelpende adferd innebærer det å ta ansvar at ansatte påtar seg ekstra, kanskje uventede, roller i arbeidet. Det å ta ansvar innebærer spesifikt at en ansatt ser, eller vet om, noe som må gjøres og deretter tar ansvar for at det blir gjort selv om det ikke faller innenfor den ansattes eksplisitte arbeidsoppgaver. Dette kan skje når vedkommende har tid til overs, eller det kan skje som arbeid utover normal arbeidstid. Slik type adferd vil kunne redusere arbeidsmengden, redusere konflikter i gruppen eller fungere til informasjon mellom medarbeidere om arbeidsrelaterte problem. At den ansatte frivillig tar ansvar og dermed bidrar i positiv forstand på arbeidsplassen spiller ikke bare fordelaktig inn på de endringene som ønskes utført fra arbeidet, men også innenfor de grupperingene som eksisterer eller ovenfor hele organisasjonen sett under ett. Videre vil dette kunne ha en fordelaktig effekt på de ansatte, samt nye jobbkandidater, som alltid foretrekker å jobbe i et positivt miljø med en tett sammensatt gruppe av medarbeidere (Organ, et al., 2006).

Staw og Boettger (1990) understreker viktigheten av at ansatte setter i gang tiltak for å korrigere feilaktige oppgaver eller arbeidsroller. Ansatte som ikke har det rette fokuset og yter

sin innsats mot feilspesifiserte roller eller som følge av feilaktige prosedyrer, vil i det lange løp skade organisasjonen. Dersom rolledefinisjonene, prosedyrene eller fremgangsmåtene er upassende eller ineffektive vil det være mer hensiktsmessig for medlemmer å bruke den energien de innehar til å endre situasjonen istedenfor å holde fast på den slik den er i dag. Morrison og Phelps (1999) forklarer at flere forskere har oppdaget potensiell verdi ved å ansatte både oppdager og iverksetter mulige endringer selv. Man kan med dette i tankene si at menneskers engasjement og evne til å påta seg ekstra ansvar også er viktig for bedriftens utvikling i møte med fremtidige endringer.

Det Miceli og Near (1992) definerer som ”fløyteblåsning”, eller ”varsling”, er rapporterende adferd som for eksempel oppstår ved ulovlig, umoralsk eller illegitim praksis fra enkeltpersoner eller organisasjoner. Det fremgår tre primære forskjeller for varsling og det å ta ansvar (Morrison, et al., 1999). Først og fremst vil prinsipielle uenigheter og varsling ofte være motivert av andre ting enn organisasjonsmessig interesse. Dette innebærer at varsling foretas selv om det ikke vil ha positiv effekt på organisasjonens prestasjoner. Det å kunne ta ansvar vil i kontrast være motivert fra ønsket om organisatoriske forbedringer og er derfor ikke nødvendigvis forankret i prinsippet eller troen på at dagens praksis er feil eller dårlig. Den andre klare forskjellen er at meningen med varsling er å avdekke, kritisere eller eliminere noe negativt. Å ta ansvar er på sin side knyttet mot det å implementere noe positivt. Den siste grunnleggende forskjellen er at varsling ikke nødvendigvis kun skjer i interne prosedyrer og innenfor organisasjonens grenser. Det å ta ansvar opererer derimot ifølge Morrison et al. (1999) innenfor disse rammene.

Organ et al. (2006) mener at varsling står i kontrast til det de mener er mer typisk OCB, som for eksempel hjelpende adferd. Bakgrunnen for dette er at varsling på kort sikt er kontroversielt og møtes derfor også med motstand. De mener videre at selv om varsling kanskje ikke helt kvalifiserer til å være OCB etter deres definisjoner, likevel er en positiv ekstrarolleadferd der ansatte går ut over sine definerte oppgaver for å bedre organisasjonens prestasjoner. På grunn av at varsling deler denne egenskapen med hjelpende adferd og annen OCB vil vi likevel ta med varsling som en viktig type støttende adferd organisasjonsmedlemmer kan utføre. Det kan også tenkes at varsling faktisk er noe som inngår i arbeidsbeskrivelsen, ved at man plikter å varsle om uheldige forhold, uansett hvilke aspekter ved arbeidet og arbeidsplassen det måtte gjelde. En annen likhet man kan se mellom varsling og det å ta ansvar er at begge adferdene tilsynelatende knytter seg til ansatte som ønsker at det skal være et godt miljø på arbeidsplassen, og således på en eller annen måte bryr

seg om den. Som nevnt vil varsling ikke nødvendigvis omhandle noe som har effekt på organisasjonens prestasjon, men det kan tenkes at sakene det varsles om har en indirekte effekt på prestasjonen. Et illustrasjonseksempel kan være at det varsles om dårlige forhold eller dårlig adferd som på sikt kan forsure miljøet i organisasjonen eller forsinke eller hindre en endringsprosess som ved fullføring har positiv effekt på organisasjonens prestasjon.

2.5.2.2.5 Oppsummert

Å ta ansvar har åpenbare positive konsekvenser, spesielt i de tilfeller ansatte har høy tiltro til seg selv og egne ferdigheter. Risikoen knyttet til svekkelse av eget rykte vil i slike tilfeller oppfattes som mindre. På bakgrunn av dette er det naturlig å tro at det vil være fordelene satt opp mot de forventede ulemper som til slutt avgjør om den ansatte velger å ta ansvar eller ikke. Frese et al. (1996) argumenterer for at den enkeltes ansvar på arbeidsplassen reflekterer den ansattes personlige initiativ. Dersom den ansatte her oppfatter et personlig ansvar under en endringsprosess, vil fordelaktige og positive tanker kunne relateres til det å ta styring, som omtalt ovenfor. Utfallene av dette vil være fordelaktige så lenge handlingene gir personlig tilfredsstillelse i form av måloppnåelse (Frese, et al., 1996; Graham, 1986). Graham (1986) understreker videre at medarbeidere med høy grad av ansvarsfølelse vil kunne reagere negativt dersom de unnlater å handle og ta ansvar i slike situasjoner. Vi kan se en overførbarhet fra at dette hovedsakelig gjelder ansvarstaking til de andre formene for OCB vi har omtalt. Når man oppfatter at egne ferdigheter og kunnskaper er på et relativt høyt nivå kan man tenke seg at det er lettere å ta på seg ekstra oppgaver man egentlig ikke ønsket eller takle "set-backs" på en bedre måte, fordi selvtilliten overgår følelsen av motgang og nederlag. Det vil også koste en ansatt med høy selvtillit og gode ferdigheter mindre å hjelpe andre, enn en som ikke har dette, og man kan da tenke seg at slike personer oftere vil gjøre dette.

Man kan si at OCB kan hjelpe til å styrke en organisasjons mulighet til å tilpasse seg endringene i omgivelsene. Når ansatte med nær kontakt til markedet videreformidler informasjon knyttet til endringer i omgivelsene og således fremsetter forslag til hvordan man skal respondere på endringene, hjelper de organisasjonen å tilpasse seg også. Samtidig vil ansatte som utviser villighet til å påta seg nye oppgaver eller lære nye ferdigheter, øke organisasjonens mulighet til å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Videre kan organisasjonen og lederne også sørge for å være mest mulig tilpasningsdyktig ved for eksempel å legge til rette for styrking av medarbeidernes og lederens produktivitet. Måter å gjøre dette på kan være å frigjøre ressurser, koordinere aktiviteter mellom medarbeiderne mer effektivt og hjelpe til å tiltrekke og holde på de beste og mest engasjerte ansatte. Effekten av

et slikt fokus vil kunne gi virksomheten konkurransemessige fordeler og være gunstig i møte med fremtidige utfordringer (Organ, et al., 2006).

2.6 Ledelse og utfall

Ulike innflytelsestaktikker vil ha ulik virkning i forskjellige situasjoner og forskjellige bedrifter. Dette skyldes både nasjonale forskjeller og bransjeforskjeller, i tillegg til individuelle variasjoner innenfor bransjer og bedrifter. Det er blant annet vist at ingratiation og rasjonell overtalelse kan ha positive effekter når det gjelder arbeidsutførelse (Higgins, et al., 2003). Videre har forskere vist at variasjon i bruk, og effekter av, innflytelsestaktikker varierer med hvilken grad av makt den som påvirker har, samt hvor denne personen er plassert i forhold til den som forsøkes påvirket i et organisatorisk hierarki (Yukl, et al., 1990; Yukl, et al., 2003). Positive effekter, eller reaksjoner, er i en del av forskningen delt opp i to kategorier. Den ene av disse to, å vise engasjement, er en sterkere og i større grad støttende reaksjon enn den andre positive reaksjonen (Fable, et al., 1992). Den andre reaksjonen man kan se på som positiv, ”godkjennelse”, innebærer en mer likegyldig respons hvor den som forsøkes påvirket godtar forespørselen uten å ”bry seg” nevneverdig. Godkjennelse kan i så måte knyttes til det å tolerere ugunstige situasjoner som omtalt i avsnittet om god sportsånd.

Det er likevel noen elementer som ifølge Yukl og Fable (1996) spiller inn uavhengig av hvilken taktikk man bruker og hvilken maktposisjon den som påvirker har ovenfor den man forsøker å påvirke. Disse knytter seg til oppgavens viktighet og til hvilken grad oppgaven fremstår som morsom eller behagelig. Det kommer frem av artikkelen at de ansatte i større grad engasjerer seg i oppgaven hvis den innehar én eller begge egenskapene. Andre generelle eller manglende sammenhenger mellom innflytelsestaktikker, makt og effekter på ansattes arbeidsutførelse og engasjement, som omtalt i Yukl og Fable (1996), er blant annet at noen ansatte motstår forespørsler, uansett hvor mye innsats den som påvirker legger ned i innflytelsesforsøket, hvis de ansatte oppfattet den som potensielt skadelig for arbeidet. Andre ansatte rapporterte at de støttet og godtok forespørsler uavhengig av hvem som kom med dem hvis de så at det var av viktighet for organisasjonen eller klienter. Man har altså i tidligere undersøkelser sett tendenser til at det, i hvert fall til en viss grad, er innholdet av en forespørsel og ikke type forespørsel eller hvem som forespør som avgjør hvorvidt ansatte tar forespørsler inn over seg og handler som forespurt.

2.6.1 Rasjonell overtalelse

Det er tidligere funnet spesifikke utfall ved bruk av ulike innflytelsestaktikker. For tilfeller hvor man bruker rasjonell overtalelse som innflytelsestaktikk er det funnet at det påvirker de ansattes engasjement for en oppgave i positiv retning (Yukl, et al., 2003). Det kan tenkes at et økt engasjement for en oppgave medfører lojalitet og, som followership-teorien omtaler, en mer effektiv utførelse av arbeidet. Sett i sammenheng med de andre formene for positive reaksjoner vi har sett på, er det heller ikke umulig at økt engasjement vil gjøre at de ansatte vil ha lettere for å si ifra og ta ansvar når noe ikke fungerer som det skal. Effekten av rasjonell overtalelse kan likevel variere, og det trenger ikke alltid fungere. Et eksempel på dette er det Fable et al. (1992) viser i sin undersøkelse: rasjonelle metoder fører oftere til motstand enn sterkt engasjement. Yukl og Fable (1996) påpeker videre at det er forskjeller i styrken på overtalelsene, og at en sterkere overtalelse oftere medfører økt engasjement sammenlignet med en svakere overtalelse.

2.6.2 Inspirerende appell

Det å benytte inspirerende appell har ikke svært ulike effekter sammenlignet med rasjonell overtalelse, men ifølge Yukl et al. (1992) kan inspirerende appell ha enda større positiv innvirkning på de ansattes engasjement for en oppgave. Det kan tenkes at de som engasjeres av en inspirerende appell, vil være resistente mot små "set-backs" og takle uforutsette og uønskede situasjoner på en bedre måte enn de som ikke er like engasjert. Man kan altså kanskje trekke tråder mellom innflytelsestaktikker som engasjerer sterkt og det vi tidligere har omtalt som god sportsånd, og kanskje også andre reaksjoner. Vi kan selvfølgelig heller ikke utelukke at andre typer innflytelsestaktikker har lignende effekter på de som påvirkes.

2.6.3 Legitimerende taktikker

Legitimerende taktikker er i flere undersøkelser vist som mindre effektive enn andre taktikker (Fable, et al., 1992; Yukl, et al., 2003). Med dette menes at legitimerende taktikker ikke på samme måte som andre taktikker sørger for at ansatte føyer seg etter forespørselene. Man kan kanskje tenke seg at følelsen av at en oppgave er av viktighet for organisasjonen eller organisasjonens klienter kan spille inn i en del tilfeller der det brukes legitimerende taktikker, og at den således gjennomføres med likegyldighet uten at det har direkte tilknytning til forespørselen ut over at den ansatte er blitt oppmerksom på noe som må gjøres. På den andre side kan den ansatte generelt være pliktoppfyllende og vise ekstraordinært engasjement som følge av enhver forespørsel av denne typen. Dette igjen kan kanskje knyttes til at den som

forespør ofte vil være en overordnet den ansatte som ønsker å imponere av grunner som er helt urelatert til forespørselen og oppgaven.

2.6.4 Ingratiation

Det man kanskje kan omtale som mer smiskende taktikker, ingratiation, har vist seg moderat effektiv når det gjelder å få ansatte til å godta forespørsler (Yukl, et al., 2003). Det påpekes at ingratiation er en taktikk som over lengre tid kan være nyttig for å forbedre forholdet mellom over- og underordnet, men kanskje ikke som taktikk med umiddelbare effekter. Noe som kan gjøre ingratiation til en effektiv taktikk med umiddelbar virkning er posisjonen den som påvirker har i forhold til den som påvirkes. Det kan tenkes at en som besitter ekspertmakt eller en som fremstår som en helt i organisasjonens kultur oftere vil lykkes med ingratiation fordi den som mottar forespørselen føler seg smigret over at denne personen henvender seg til nettopp han eller henne. Dette kan tenkes å ha effekter også for de øvrige taktikkene, men om det virkelig har innvirkning er vanskelig å bedømme. Blant annet fant Yukl et al. (1996) at det kun var én signifikant sammenheng mellom referansemakt og bruk av press som taktikk, der høyere referansemakt betydde mindre bruk av presstaktikker.

2.6.5 Konsulterende taktikk

Konsultasjonstaktikk kan fungere som et holdepunkt for den ansatte til å evaluere sin egen rang innenfor gruppen. Konsultering burde av den grunn være en effektiv taktikk til bruk i forholdet mellom leder og ansatt. Det vil derfor være naturlig å tro at bruken av konsulterende taktikk også øker hjelpende adferd og fremmer samarbeid. I følge (Sparrowe, et al., 2006) er konsultasjonen mellom leder og ansatt særlig effektiv blant de medlemmene som har et godt forhold til leder, noe som også kan inkludere at det blir utøvd hjelpende adferd. Dette innebærer at ansatte med et godt forhold til leder også baserer seg på gjensidig tillit og respekt. Ansatte som dette vil kunne oppfatte at forholdet fungerer over lengre tid og uten tidsbegrensninger (Sparrowe, et al., 2006). Dette synspunktet understreker oppfatningen som er til stede mellom ansatte med god tilknytning til leder og hvordan disse også er de medlemmene som anerkjennes innenfor gruppen og er mest effektivitetsfremmende.

Konsulterende taktikk kan likevel slå negativt tilbake ovenfor de medlemmene med et dårlig eller svakt forhold til leder eller ansatt. Ledere som prøver seg med konsulterende taktikk ovenfor ansatte de i utgangspunktet har et svakt forhold til, viste seg ut i fra arbeidet til Sparrowe (Sparrowe, et al., 2006), å ha frafall av hjelpende/støttende adferd. Dette betyr at

ledere bør være selektive til hvilke medlemmer de forsøker seg med konsulterende taktikker ovenfor.

2.6.6 Kombinasjoner

Hittil har vi omtalt de forskjellige taktikkene hver for seg, men i kombinasjon kan effektene være enda sterkere. Et problem som oppstår når man ønsker å se på kombinasjoner er at et stort antall innflytelsestaktikker gir et enormt antall mulig kombinasjoner (Fable, et al., 1992). Av den grunn har Fable et al. (1992) gruppert forskjellige innflytelsestaktikker sammen for å få en håndterbar datamengde. Det argumenteres at innflytelsestaktikker kan deles inn i tre kategorier, harde taktikker, myke taktikker og rasjonelle overtalelsestaktikker (Kipnis, et al., 1985). De harde taktikkene baserer seg på autoritet og posisjonsmakt, og kan sees på som upersonlige og manipulative. Legitime taktikker og presstaktikker er typiske harde taktikker (Fable, et al., 1992). Motsatt har man de myke taktikkene som springer ut fra personlig makt og deling av makt. I denne kategorien finner vi inspirerende appell, i tillegg til blant annet konsultasjon. Den siste av de tre kategoriene er selvforklarende og inneholder, som navnet tilsier, rasjonelle overtalelsestaktikker.

Sammenhengene mellom de ulike taktikkene virker å være lite undersøkt siden Fable og Yukls undersøkelser i 1992, og det som da var gjennomgående var at kombinerte taktikker gjorde at flere ble engasjerte og flere godtok forespørselene. Unntaket var en kombinasjon av to harde taktikker og en kombinasjon av en hard og en myk taktikk, hvor den sistnevnte ikke hadde betydelige forskjeller fra kun å bruke én myk taktikk. Videre er rasjonell overtalelse styrkende sammen med myke taktikker, noe man kan tenke seg kanskje skyldes at forespørselen blir nærmere forklart og bedre forstått av mottaker. Til slutt må det også nevnes at to myke taktikker i kombinasjon gav positive utfall med tanke på engasjement og godkjennelse hos ansatte. Årsaken til alt dette er uvisst, men det kan for eksempel tenkes at folk flest er mer tilbøyelig til å bli engasjert hvis man både smisker og appellerer til en persons verdier, eller smisker og forklarer hvorfor noe er viktig på en god og rasjonell måte. Hvem har vel ikke blitt overtalt til å være med på noe når den som spør eksempelvis sier ”du som er så sterk og flink, kan ikke du hjelpe med å skifte dekk på bilen slik at jeg ikke krasjer?”

2.6.7 Myndiggjøring og avstand

Jung og Sosik (2002) mener at folk som blir gitt ansvar og makt, også er de som mest sannsynlig har eller får en indre motivasjon. Det er nærliggende å tro at disse personene også

er de som tar mer ansvar enn andre i en arbeidssituasjon. En implikasjon for ledelsen kan derfor være at de ved å gi mer ansvar også legger til rette for at ansatte tar mer ansvar i organisasjonen. Noe som støtter opp om, og kan hjelpe oss å forstå dette, er det Zhou (1998) fant ved at personer genererte flere kreative ideer når de jobbet i et høy oppgaveautonomt arbeidsmiljø. Vi kan tolke dette som at personer som blir gitt en større frihet og mer ansvar til å bestemme over egen arbeidsdag, igjen kan virke positivt inn på de ansattes adferd og bedriftens produktivitet ved at de tar mer ansvar for arbeidet og arbeidsplassen sin. Dette kan for eksempel skje ved at disse i større grad vil fremme forslag for å bedre sikkerhet, produksjon og belastning på ansatte. Myndiggjøring er ikke i samme grad som innflytelsestaktikker å se på som en aktiv ledelsesadferd, og således vil det være ansvaret og myndigheten som medfører positiv adferd og ikke selve ledelseshandlingen å gi ansvar.

Forskningen til Damanpour (1991) viser utover funnene over, at det finnes en negativ sammenheng mellom sentralisering av avgjørelser og organisatorisk innovasjon. Sentralisering ble her definert som konsentrasjon av autoritet og beslutningsmyndighet, og videre forklart at dette i en sentralisert organisasjon var noe som lå i hendene til den høyere ledelsen. På denne måten kan man derfor betrakte et slikt forhold som den motsatte av tankegangen bak autonomi og myndiggjøring, og man kan da også kanskje forvente effekter som er motsatte av de vi ser fra myndiggjøring. Med andre ord vil dette si at de som opplever å være langt fra makten ikke føler de kan påvirke i samme grad som de som er nærmere makten, samt at de heller ikke kan forventes å utøve den samme positive adferden som myndiggjorte personer med større påvirkningskraft kan forventes å gjøre.

2.6.8 Oppsummert

Vi ser altså at det er ikke er trukket noen klare linker mellom spesifikke typer støttende adferd og spesifikke innflytelsestaktikker tidligere. Dette kan kanskje skyldes at det er vanskeligere å skille ut spesifikke typer støttende adferd i forhold til den generelle inndelingen vi omtalte tidligere. Vi har forsøkt å få frem at man likevel kan tenke seg at det forskerne hittil har kalt engasjement for oppgaven kan innebære at de som påvirkes utfører de spesifikke adferdene vi har omtalt. Antagelsen bak dette er at hvis man bruker den rette innflytelsestaktikken på de rette vedkommende, vil denne personen respondere med engasjement i form av at han eller hun tar i et ekstra tak, passer på arbeidsplassen og oppgavene sine ved å varsle når noe tilsynelatende ikke er som det skal, og i tillegg gjør det han eller hun kan for å få med seg andre på prosessen gjennom deling av kunnskap og erfaringer.

3 Metode

Metode betyr planmessig fremgangsmåte (Gripsrud, et al., 2007), og i denne delen av utredningen vil vi forklare hva vi har gjort helt fra før intervjufasen startet, til analysen var ferdig, i tillegg til at vi vil begrunne våre valg i denne prosessen. I studier av organisasjonsprosesser, som dette på sett og vis kan sies å være, benyttes det ofte en hermeneutisk tilnærming (Gripsrud, et al., 2007). Denne typen tilnærming forsøker å tolke og forstå, i motsetning til metoder som forsøker å forklare. De ulike ytterpunktene på en slik skala har sine fordeler og ulemper, og ved å velge den ene går du glipp av egenskapene til den andre. Metodene man bruker når man søker å forklare er gjerne av en mer kvantitativ art enn de man bruker når man søker å forstå og tolke. Vi har plassert oss et sted mellom ytterpunktene, hvor vi både prøver å tolke og forstå et fenomen som vi også gjerne vil forklare hvorfor er slik som det er. Dette er en realistisk tilnærming, og en blanding av kvalitative og kvantitative metoder kan være hensiktsmessig. I vårt tilfelle har vi, som det forklares nærmere senere, kvantifisert funnene fra de kvalitative dybdeintervjuene.

3.1 Valg av metode

Vi valgte å benytte oss av Grounded Theory om metodisk rammeverk for oppgaven. Det teoretiske fundamentet til Grounded Theory er hentet fra pragmatisme og symbolsk interaksjonisme, som kommer fra filosofiske og sosiologiske retninger (Corbin, et al., 1990). Selv om man ikke trenger å være verken filosof eller sosiolog for å benytte metoden, er det viktig å være klar over at den bygger på to viktige prinsipper fra retningene. Prinsippene omhandler kort fortalt at man ikke ser på fenomen som statiske, men under konstant endring, og at aktørene alltid er i stand til å foreta valg i henhold til de oppfattede alternativene. Glaser og Strauss (1967) mener at Grounded Theory er et formålstjenlig verktøy tilpasset empiriske undersøkelser og forskning, og at det muliggjør relevante prediksjoner, forklaringer og tolkninger. Prinsippene og Glaser og Strauss forståelse av Grounded Theory kan summeres opp ved det Nathaniel og Andrews (2010) sier om metoden, da de beskriver den som orientert mot den virkelige verden. Dette er lett å forstå da man i Grounded Theory bygger en teori ut fra empiri (Strauss, et al., 1990).

Vår bruk av Grounded Theory baserer seg i hovedsak på Strauss fortolkning av hvordan metoden bør brukes, men inneholder tilpasninger slik at den passer bedre med vår undersøkelse. Slik tilpasning er grunnleggende i Grounded Theory (Nathaniel, et al., 2010). Vi starter i denne metoden med mest mulig blanke ark som fylles etter hvert som prosessen

går, men kommer ikke uten om å ta utgangspunkt i noen etablerte teorier som følge av temavalg. Siden intervjuguiden til en viss grad baseres på den etablerte teorien, er slik tidligere teori også til stede under undersøkelsen. Det at vi søker å fylle ”blanke ark” gjør at det med andre ord kan beskrives som en eksplorerende metode, og man går induktivt til verks ved at man først finner spesifikke fenomener som senere i prosessen kanskje utformes til mer abstrakte begrep med et mer generelt nedslagsfelt. For å sikre seg mot forutbestemte ”sannheter” må man hele tiden være bevisst på å utfordre det som tilsynelatende er sammenhenger med funn som både taler for og imot teorien som har oppstått om sammenhenger som kan eksistere (Corbin, et al., 1990).

Det eksisterer en del teori både om lederes bruk av innflytelsestaktikker og også en hel del teori som omhandler OCB, men det finnes lite eller ingenting som sier noe om hvordan ulike innflytelsestaktikker kan føre til ulike typer OCB. Det som finnes har dessuten som regel utgangspunkt i amerikanske bedrifter i tillegg til at det dateres før viktige internasjonale hendelser som finanskrisen. Grounded Theory kan være gunstig for å skaffe informasjon om hvordan alt dette fungerer i en norsk finanskrisen og post-finanskrisen setting. De etablerte teoriene benyttes til å støtte opp under prosessen, men ikke til å diktere den, og også gi oss større teoretisk sensitivitet. Strauss et al. (1990) omtaler teoretisk sensitivitet som noe som referer til personlige kvaliteter ved forskeren. Kort fortalt indikerer en slik sensitivitet forståelsen av meningen til data. Ettersom det er første gang vi som forskere foretar denne type undersøkelse, og i utgangspunktet starter med ”blanke ark”, representerer kjennskap til etablerte teorier en kilde for teoretisk sensitivitet. Man kunne tenke seg at tidligere teori kanskje ikke burde være inkludert i det hele tatt på bakgrunn av at man vil starte med blanke ark, men å inkludere dette har gjort oss i stand til å forstå den innhentede dataen, samt bidratt til at vi har kunnet skille det viktige fra det trivielle, og på denne måten sørget for at vi som forskere har en viss teoretisk sensitivitet.

Med dette, i tillegg til at vi skal se på et område vi ikke allerede har inngående kjennskap til, som bakgrunn, vurderer vi Grounded Theory som formålsnyttig for vår undersøkelse.

3.2 Datainnsamling

Et intervju er en meningsfylt diskusjon mellom to eller flere mennesker (Kahn, et al., 1957), og bruken av intervju kan hjelpe deg å samle valid og pålitelig informasjon som er relevant for det du skal undersøke (Saunders, et al., 2009). Siden undersøkelsen er av temaer vi tror mange kan oppleve som abstrakte, og begreper som kan være vanskelige å forstå rett, mener

vi at det å bruke kvalitative intervjuer gir oss bedre data enn hva en kvantitativ metode ville gjort. Årsaken til dette er at vi med et intervju kan forklare begrep og selv forsikre oss om at respondentene forstår de ulike begrepene og spørsmålene på mest mulig lik måte. Begrepene som for eksempel brukes under innflytelsestaktikker, eller ordet innflytelsestaktikker i seg selv, er noe den jevne industriarbeider med stor sannsynlighet ikke har et forhold til. I de tilfeller slike begrep ble brukt i spørsmål ble de forklart nærmere slik at tolkningen til respondentene ble lik. Et konkret eksempel er i forbindelse med spørsmålet om ekstra småplukk, hvor det var noen som tolket dette som en bedriftsmessig negativ adferd der småplukk var private affærer. Slike tilfeller ble som regel gjenkjent umiddelbart og forståelsen forsøkt rettet under selve intervjuet. Ble tilfellene oppdaget i ettertid, som ved transkribering eller koding av intervjuene, ble de naturligvis ikke inkludert i funnene. Intervjuet gjør videre at du sitter igjen med et helhetsinntrykk av intervjuobjektet som gjerne inkluderer hvorfor svarene er som de er, heller enn et ark med standard svar som kanskje er feilforstått av intervjuobjektet. Friheten i et intervju er også en verdifull egenskap i undersøkelsen, da det kan dukke opp nye tema vi tidligere ikke var oppmerksom på. Vi kan da grave mer etter og forsøke å utdype temaet, for eksempel ved at vi legger til nye spørsmål for de resterende respondentene. Alternativet med kvantitative undersøkelser ville ikke gitt oss en slik mulighet, men hadde på den andre side kanskje gjort at vi hadde fått flere respondenter. Vi var imidlertid ikke i tvil om at verdien av utdypede svar og mulighet for å tilpasse oss var større enn å få en litt høyere responsrate i forhold til antall ansatte.

3.2.1 Semistrukturerte intervju

Intervju kan være formaliserte og strukturerte hvor man bruker standardspørsmål for hver respondent, eller de kan ta form som uformelle og mindre strukturerte samtaler (Saunders, et al., 2009). Dette er i sine ekstreme former ytterpunkter og det finnes selvfølgelig mellomting. De standardiserte intervjuene gir deg standardiserte svar, noe som kan være en styrke i enkelte undersøkelser hvis ønsket er å kvantifisere funnene. For den mest ustrukturerte typen intervju har man i utgangspunktet kun tema klart for intervjuet, selve spørsmålene blir til underveis og man får derfor frie intervjuer der respondentene i stor grad kan legge ut det de har på hjertet. Vi valgte en mellomting mellom disse ytterpunktene. Vår kjennskap til bedriften og de ansatte var ikke stor nok til at vi kunne stille spørsmålene helt uten slingringsmonn, og samtidig hadde vi en del punkter vi ville innom for å dekke inn det vi ut fra litteraturen så på som viktige tema for undersøkelsen. Av samme grunn var det også i vår interesse å ha en viss fleksibilitet i forhold til spørsmålsstillingen. I praksis medførte dette at vi kunne komme med

gravende spørsmål, så vel som spørsmål om nye temaer som dukket opp underveis. Intervjutyphen vi da falt ned på er det som kalles semistrukturerte intervju. I slike intervjuer har man en liste med temaer og spørsmål for hva man vil dekke, og disse kan variere fra intervju til intervju (Saunders, et al., 2009). Videre vil også rekkefølgen på disse spørsmålene kunne variere etter gangen i samtalen.

3.2.2 Intervjuguide

Siden vi undersøker noe som omhandler samhandlingen mellom ledere og ansatte utformet vi to ulike intervjuguider, én som var fokusert mot lederne og én som var fokusert mot de ansatte. Selv om guidene var ulike, baserte de seg på den samme litteraturen og ulikheten lå dermed bare i hvordan spørsmålene var vinklet. Begge intervjuguidene ligger som vedlegg til oppgaven, se utredningens kapittel 8.1 og 8.2.

Innledningsvis hadde vi formulert noen setninger som skulle minne oss selv på å informere om hvordan vi håndterer anonymitet, samt spørre om vi kunne gjøre opptak av intervjuet og hvorfor vi ville gjøre dette. I tillegg forklarte vi også hvorfor vi var der, at det var et initiativ vi selv hadde tatt og at vi er helt selvstendige i forhold til bedriften.

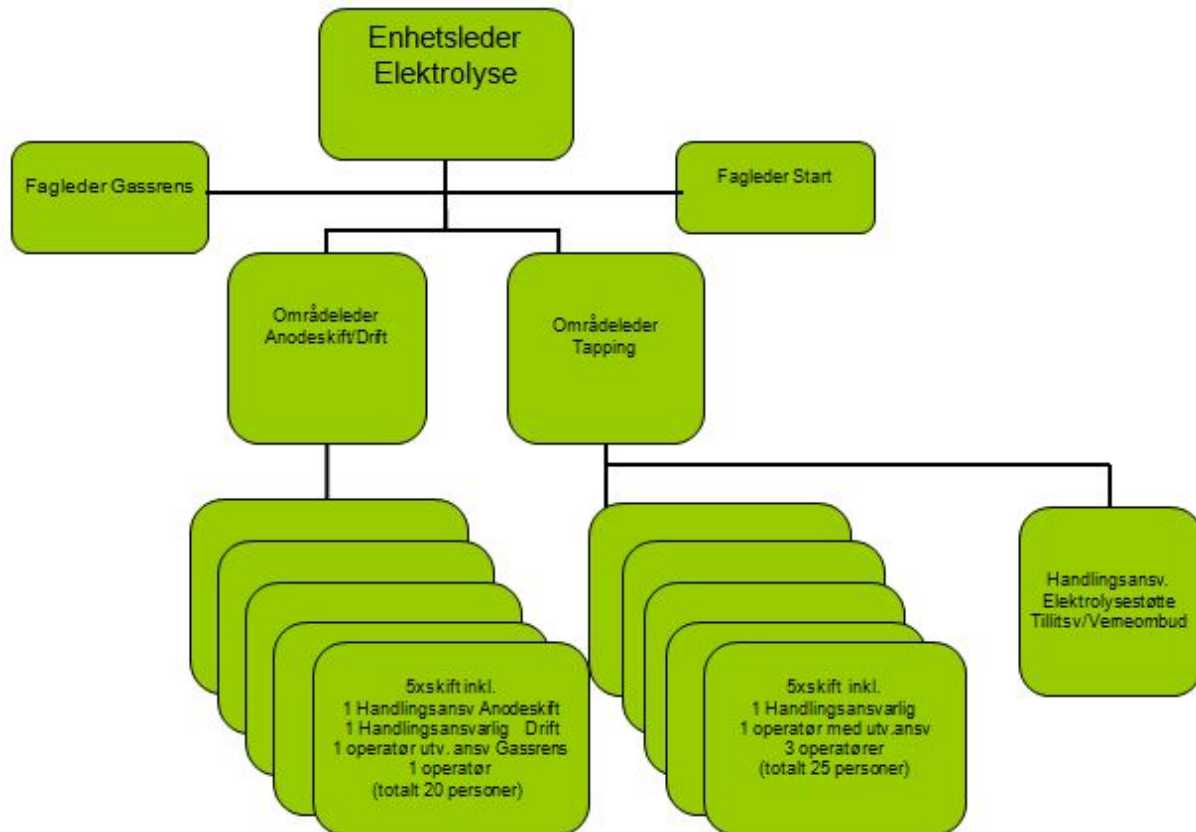
Videre hadde vi gruppert spørsmålene etter tema, hvor vi først forsøkte å få en forståelse for personen og teamet vedkommende jobbet i, for så å kartlegge litt hvordan prosessen rundt endringen hadde vært, før vi tok for oss egenskaper og taktikker lederen benytter, samt de ansattes eventuelle positive adferd. Som semistrukturerte intervju tillater, fulgte vi ikke oppsettet slavisk. Begynte respondenten å omtale noe som var tema på et av de siste spørsmålene allerede i starten av intervjuet, hoppet vi dit før vi på et passende tidspunkt gikk tilbake til utgangspunktet.

Siden vi ønsket å se på en endring, og fordi endringen i stor grad er et tilbakelagt stadium, la vi opp til at respondentene hele tiden kunne påpeke om det var forskjeller mellom nåsituasjonen og situasjonen før endringen begynte, hvordan en eventuell utvikling hadde foregått og om de hadde noen formening om hvorfor det var på den måten. Med det ville vi få frem hva endringen faktisk hadde ført med seg og hvorfor reaksjonene og handlingene var som de var.

3.2.3 Utvalg

Utvalget vårt består av 23 respondenter, 4 ledere og 19 underordnede fordelt over 4 team.

Felles for respondentene i utvalget var at alle tilhørte den overordnede avdelingen elektrolyse, som var den avdelingen vi ønsket å sette fokus på.



Figur 3: Organisasjonshierarkiet for elektrolyseavdelingen

Grunnlaget for å se nærmere på elektrolyseavdelingen var av vår generelle oppfatning at ledelse kunne spille en viktig rolle når det kommer til de ansattes forståelse av endring, i dette tilfelle innføringen av AMPS. Ved å se på de fire teamene var hensikten å avdekke eventuelle forskjeller mellom hvordan ledelsen har gått frem for å håndtere ulike reaksjoner blant sine ansatte, og om innflytelsesprosesser kunne være ulike mellom enkeltindivider eller om de var generelle på tvers av teamene. Mer spesifikt var hensikten å se på hvordan ledelsen la til rette for å kunne skape engasjement, positiv adferd og aksept for de oppgavene som har kommet i etterkant av innføringen AMPS.

Tabell 2: Oversikt over respondentene, fordelt på Team og Stilling

	HA Drift	HA Kull	HA Tapp	UA Kull	UA Tapp	VO uten UA	Totalt
Team A	21	22	23	-	24	-	4
Team B	17	18	-	19	-	20	4
Team C	10	11	12	-	15	13, 14 & 16	7
Team D	8	6	7	-	-	9	4

Respondent 1, 2, 4 og 5 er lederne. Respondentnummer 3 er ikke i bruk.

Utdanningsmessig består utvalget generelt sett av operatører som har tatt, eller i gang med å ta, fagbrev. Utover dette har vi lite kunnskap rundt hva den enkelte har av utdannelse eller kompetanse. Unntaket er det generelle at handlingsansvarlige har mer opplæring og kompetanse enn andre da det er nødvendig for å ha en slik stilling, og at handlingsansvarlige for drift, som tidligere var skiftledere, har noe mer kompetanse enn de andre handlingsansvarlige. Den generelle betraktningen er imidlertid at ledelsen har foretatt tiltak for å øke kompetansen, blant annet gjennom en elektronisk sentral som Hydro kaller ”Learning Gateway”. Noe som understreker at kompetanseheving har vært jobbet med, er at Hydro Aluminium Høyanger Verk har blitt tildelt HR Norges kompetansepris for 2011, ”på grunn av deres helhetlige og systematiske arbeid med kompetanse og måling/dokumentering av effekter fra kompetansetiltakene”.⁶

Antall respondenter varierte på tvers av teamene. Utvalget for Team A bestod av fire respondenter som er det vi gjerne kan klassifisere som eldre eller mer erfarne, noe som enkelt og greit vil si at de har jobbet på verket i lang tid og har mye erfaring. Team B bestod av fire respondenter. Alderssammensetningen var her blandet, noen eldre og erfarne, men også noen yngre og mindre erfarne. Team C bestod av syv respondenter, og var om ikke et tvers gjennom yngre team, et ungdommelig team, men med ett unntak. Team D utgjorde fire respondenter, og alderssammensetningen var blandet, to med en del mer fartstid enn de andre, men også én av disse fremsto som relativt ungdommelig.

Vi hadde også en 24. respondent, men denne skulle underveis i intervjuet vise seg å tilhøre en litt annen del av organisasjonen enn den vi undersøkte. Følgelig valgte vi å utelukke vedkommende fra undersøkelsen vår. Alle respondentene var for øvrig menn i alderen 22 år

⁶

http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/%C3%85rets+Kompetansepris+til+Hydro+Aluminium+H%C3%B8yanger+Verk.b7C_wtfY50.ips 20.05.2011 10:25

til om lag 60 år. Årsaken til at alle respondentene var menn, tror vi kan ha med karrierevalg å gjøre og at det generelt sett er få kvinner som velger å jobbe med metallproduksjon. Utvalget vårt besto av kandidater som hadde minimum tre års arbeidserfaring ved Hydroverket.

Grunnen til dette var at fokuset vårt var på de som hadde opplevd situasjonen før og etter innføringen av AMPS, og således hadde vært en del av endringen hele veien.

Prinsippet som lå bak valget av respondenter kalles teoretisk utvelging, og er en prosess der man samler inn data, koder og analyserer dataene simultant (Pergert, 2009). Man har her et utgangspunkt for hva man tror er de relevante personene og grupperingene, og ut fra det man får vite underveis ser man om man har behov for mer informasjon og flere intervjuer. I Grounded Theory gjøres dette til man har nådd det man kan kalle teoretisk metning, der det som kunne karakteriseres som ny og relevant informasjon ikke lenger er til stede (Strauss, et al., 1990; Pergert, 2009). Teoretisk metning vil utover dette alltid være av en subjektiv vurdering der man etter hvert trekker beslutninger om man skal fortsette den teoretiske prøvetagningen eller ikke (Pergert, 2009). Studien vår er i så måte ikke noe unntak for et slikt hensyn da omfanget til forskningen, spesielt i form av tid og ressurser, var begrenset. Mer konkret ble de subjektive vurderingene i studien vår tatt etter hvert som funn utkrystalliserte seg i en eller annen retning. I praksis foregikk dette ved at vi hadde en gjennomgang etter hvert intervju hvor vi på en tavle tegnet opp sentrale funn som vi ble gitt fra respondentene. Deretter forsøkte vi å ta en oppsummerende diskusjon på hvordan eventuelle linker kunne trekkes mellom de ulike teamene eller arbeidsområdene. Eksempelvis kunne vi etter et intervju diskutere hvordan kommunikasjonsflyten fra de vanlige operatørene var opp mot ledelsen og omvendt. Hensikten var altså å gi en avklarende analyse eller gjennomgang etter hvert intervju, mens funnene fortsatt satt varmt i minnet, slik at vi deretter kunne foreta vurderingen om hvorvidt dataen vi hadde på området var tilstrekkelig eller ikke.

Hvorvidt datamaterialet hadde egenskaper som tilsa at vi burde intervjuere flere eller ikke, tok vi kontinuerlig en vurdering av i fellesskap. Erfaringen var at nytten skulle vise seg å være avtagende etter hvert som flere respondenter deltok innenfor de ulike teamene, og vi kunne etter hvert konkludere med at den teoretiske metningen for hvert team viste seg å være fullgod ved 3-4 fullførte intervjuer.

3.2.4 Intervjuforhold

Tilgangen på respondentene fikk vi gjennom kontaktpersonene våre hvilket var henholdsvis personalsjef for hele verket i Høyanger og enhetsleder for elektrolyseavdelingen. Begge disse

er om lag 40 år gamle. Formålet med å opprette kontakt med nettopp disse kontaktpersonene var fordi personalsjefen kunne ta det opp med ledergruppen for hele verket og luften interessen for det vi ville undersøke. Enhetslederen viste interesse for det vi ville gjøre, og var når det nærmet seg intervjuer naturlig å konsultere med tanke på gjennomføring av intervjuene. Prosessen startet ved at vi på forhånd hadde snakket med HR ansvarlig i Hydrokonsernet, leder av ”Corporate staff”, som gav oss god informasjon om hvordan vi skulle gå frem for å opprette kontakt med først og fremst personalsjefen på aluminiumsverket i Høyanger. I ukene før vi dro til Høyanger hadde vi jevnlig kontakt per e-post og telefon angående den praktiske tilretteleggingen. En annen og viktig grunn til at denne tilretteleggingen gikk såpass smertefritt mener vi kan tilskrives at den ene av oss tidligere har jobbet som ferievikar på elektrolyseavdelingen og hadde kjennskap til denne. På denne måten opplevde vi ingen vansker eller problemer når det kom til kommunikasjon og tilrettelegging i forkant av studien. Når vi så var på plass var det avsatt to grupperom som vi skulle få benytte for alle intervjuene. For å få flest mulig respondenter til å stille opp, oppfordret vi avdelingsleder til å sende ut e-post med informasjon om vår tilstedeværelse og hva vi gjorde der til de ansatte på elektrolyseavdelingen. Rent praktisk var det opp til oss å huke tak i de ansatte som hadde et ledig øyeblikk. Da det tidvis kunne være et høyt arbeidstempo så vi oss nødt til å avbryte noen intervju da vedkommende måtte gjøre jobben sin. Disse kom vi tilbake til ved en senere anledning slik at vi fikk fullført intervjuene med de personene det gjaldt. Avbrekkene var ikke lengre enn 30 minutter, og respondentene hadde derfor, tross avbrekk, settingen og temaene fra intervjuet friskt i minne. Tidvis var det også flere respondenter tilgjengelige samtidig. For å intervju disse mens de var tilgjengelige, benyttet vi anledningen til å anvende begge de tilgjengelige grupperommene, hver for oss, samtidig. Grunnen til dette var at vi ikke visste når vedkommende kunne være tilgjengelig igjen. Dette ble gjort ved to anledninger. Utover disse to var vi sammen om alle intervjuene, der den ene sto for spørsmålsstillingen og den andre kunne komme med oppfølgingsspørsmål på interessante områder som var verdt å gå nærmere inn på. Å kunne oppnå en høy deltagelse skulle imidlertid gå ganske greit, men det var noen av de spurte som ikke ønsket å stille seg til rådighet. Hvorfor disse valgte å unngå gjøre dette er vanskelig å si, men fra holdningen til disse medarbeiderne oppdaget vi stor grad av skepsis og negativitet. Eksempelvis kom følgende respons kom fra en av operatørene: *”Når jeg har pause så har jeg pause”*. Utover dette fikk vi ikke annen grunn annet enn *”Jeg har ikke tid”*, selv om vedkommende åpenbart hadde det. Om dette gav studien vår en skjev fordeling i forhold til respondentenes meninger er vanskelig å si, men vi velger ikke å tro dette. Selv om det kunne gå flere timer mellom hvert intervju klarte vi i gjennomsnitt fire til fem intervju per

dag i hele uken. Intervjuene ble tatt opp på mobiltelefonene våre for deretter å bli transkribert. Varigheten av intervjuene varierte fra ca. 20 minutter til 1 time og 40 minutter.

Tabell 3: Tidsforbruk i minutter per intervju, angitt med respondentnummer

	15-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60+
Team A			23	21, 24		22
Team B	17, 19		18	20		
Team C	16	13, 14, 15	10, 11, 12			
Team D		9	6, 7		8	
Ledere		1		4	2	5

3.3 Fremgangsmåte

Vi vil under gi en mer beskrivende gjennomgang av hvordan datainnsamlingsprosessen og dataanalyseprosessen ble gjennomført, slik at andre lettere kan forstå og vurdere de valgene vi har tatt underveis.

3.3.1 Datainnsamling

3.3.1.1 Ledelsen

Helt i starten av intervjuprosessen var det enhetsleder vi henvendte oss til. Ved å foreta dette intervjuet først fikk vi et godt innblikk i hvordan innføringen av AMPS hadde foregått, og etter hvert skulle fungere i praksis. Vi ble vist en rekke excelark og grafer med ulike måltall som de underordnede ble målt opp i mot i sitt arbeidet, også på tvers av teamene. Dette gav oss en spennende vinkling på hvordan vi skulle gå de underordnede i møte også. I forhold til enhetslederen brukte vi intervjuguiden vår som var vinklet mot nettopp ledelsen.

Informasjonen vi fikk fra hvert spørsmål var langt utover den vi i utgangspunktet hadde forventet, i positiv forstand. Siden vi ikke var ute etter et fasitsvar var det derfor spennende å høre på hvordan ledelsen vinklet sin oppfatning av hvordan de hadde håndtert endringsinnføringen. Etter dette intervjuet satt vi faktisk igjen med funn vi ikke hadde forventet å finne, noe som resulterte i at intervjuguiden ble utvidet for de underordnede for å undersøke disse funnene nærmere.

Utover uken fikk vi også tilgang på de øvrige lederne på avdelingen. Dette fant vi nyttig da vi mellom operatørintervjuene også fikk ledelsens synspunkt på utfordringene som de ansatte fortalte om. Det er en kjensgjerning at enhver situasjon har to sider og således ble funnene

balansert mellom de to grupperingene slik at vi lettere kunne peke på likheter og ulikheter. Her kom eksempelvis funnet vi hadde rundt bruken av e-post frem på en forklarende måte, spesielt da ledelsen her kunne innrømme at denne praksisen hadde sine svakheter.

Mellom hvert intervju foretok vi en gjennomgang av alle funnene vi hadde gjort. Dette foregikk ved at vi utvekslet tanker og ideer om hva som var likt eller skilte seg ut fra de øvrige funnene vi hadde, og hva som kunne være årsaken til at resultatene var på den måten de var mellom ulike personer og team. Slike gjennomganger mener vi er viktige, da fokuset etter gjennomgangen snus fremover mot neste intervju, i tillegg til at eventuelle revideringer av intervjuguiden kan foretas. Hvorvidt det teoretiske metningsnivået var tilfredsstillende eller ikke, ble foretatt ut fra en subjektiv vurdering fra det sammenligningsgrunnlaget vi hadde mellom ledelsen og operatørene. Samtidig var vi på vakt og hele tiden bevisste på å kunne avdekke nye og interessant funn som kunne komme frem gjennom intervjuprosessen, og som dermed kunne styrke metningsnivået vårt ytterligere. Av dette fulgte det at lederne i våre øyne ikke presenterte flere nevneverdige funn utover det som allerede var blitt presentert i det første lederintervjuet, spesielt da dette var såpass dekkende som det var. Nyttene med flere intervjuer enn de vi allerede hadde fra ledelsen var fra ett intervju til det neste derfor avtagende.

3.3.1.2 Teamene

Siden teamene på avdelingen jobbet til bestemte tider, var alle intervjuene preget av dette. Det vil si at intervjuene på tvers av teamene kunne overlappe hverandre den samme dagen. Heldigvis skjedde ikke dette for ofte slik at vi kunne rette mer fokus på de meningene som kom frem fra det samme teamet og sammenligne disse opp mot det neste teamet som gjerne kom dagen etter. Dette opplegget gjorde det lettere for oss å kategorisere funnene slik at skillene ble mer synlige mellom grupperingene. Når vi i tillegg transkriberte intervjuene i de ledige stundene vi hadde til rådighet, hjalp dette oss i møte med analysen, spesielt da funnene kom frem svart på hvitt. Rent praktisk fikk vi anledning til å transkribere flesteparten av intervjuene på kvelden, noe som gjorde at vi også gjorde oss opp ytterligere tanker om hva som faktisk hadde blitt sagt i møte med de påfølgende intervjuene dagen etter. Siden det både var hektiske perioder med flere intervjuer sammenhengende og andre perioder med færre intervjuer, var det ikke alltid vi fikk tid til å analysere det som kom frem før etter pågangen hadde roet seg. Intervjuguiden ble imidlertid oppdatert etter hvert som ting dukket opp, og ting vi ikke hadde hatt like mye fokus på i starten, som for eksempel e-postbruk, fikk etter hvert en mer sentral plass. Dersom interessante funn dukket opp var dette grunnlag til å følge

det opp, for således å kunne se om dette var noe som kjennetegnet teamet eller hele avdelingen. Utover dette var vi også dynamiske i måten vi stilte spørsmålene på, og fantes det tema respondenten kom innpå, som vi i utgangspunktet hadde tenkt å snakke om senere i intervjuet, så vi vårt snitt i å tilpasse spørsmålene ut i fra hvordan respondenten la frem svarene sine. Dette kunne skje dersom respondenten kom inn på et tema som for eksempel hjelpende adferd allerede tidlig i intervjuet, noe blant andre Respondent 18 gjorde. Ved å tillate dette la vi dermed opp til at respondenten kunne reflektere rundt ulike tema uten at vi eksplisitt spurte han om å gjøre det. Følte vi at vi ville vite mer om et tema, fortsatte vi med de spørsmålene vi hadde planlagt på området, før vi senere gikk tilbake til der han befant seg i begynnelsen av intervjuguiden.

Hele transkriberingsjobben klarte vi ikke å bli ferdig med i Høyanger, selv om vi var godt på vei. Den resterende jobben tok vi i Bergen, noe vi fant fordelaktig, siden vi på dette tidspunktet hadde fått alt litt på avstand og fikk bedre tid til ettertanke og refleksjon i fellesskap.

3.3.1.2.1 Team A

Intervjuene fra Team A hadde fire respondenter, og de tre første intervjuene ble tatt en dag og det resterende den neste dagen. Respondentene hadde på flere felt sammenfall i svarene sine, med noen få unntak. Selv om Team A var preget av sterke meninger var det lite nytt som kom frem ettersom flere intervju ble gjennomført. Den teoretiske metningen anså vi derfor som god.

3.3.1.2.2 Team B

I innspurten for undersøkelsen vår hadde vi fire intervju fra Team B. Resultatene for teamet var kort sagt også her sammenfallende for hvordan medarbeiderne opplevde situasjonen å være i etterkant av innføringen av AMPS.

3.3.1.2.3 Team C

Fra dette teamet fikk vi hele syv respondenter, noe som var over forventet. Rent praktisk oppnådde vi tilgang på disse over to dager, fem respondenter ble tatt hånd om den ene dagen og to den neste. Vi fikk pratet med ansatte med forskjellige roller, hvilket gav oss gode indikasjoner for flere funn på tvers av arbeidsoppgaver, team og arbeidsområder. Sammensetningen var utover dette preget av flere yngre ansatte fremfor eldre ansatte. Den teoretiske metningen anså vi også her som god.

3.3.1.2.4 Team D

Sammensetningen fra dette teamet var også tilfredsstillende i den grad respondentene også her representerte ulike arbeidsroller. Dette gjorde at vi som for de øvrige teamene, lettere kunne se på likhetene og ulikhetene på tvers av roller og team. Gjennomføringen av intervjuene ble gjort ved at en fra teamet ble tatt en dag og de resterende den neste dagen. Utvalget gav oss teoretisk metning i den grad nye funn ikke dukket opp fra person til person.

3.3.2 Dataanalyse

Etter at intervjuene var gjennomført var det den siste delen av transkriberingen som stod for tur. Fordelen ved å transkribere alle intervjuene er å få satt fingeren på funnene, slik at vi lettere kunne få en oversikt og reflektere over det vi undersøkte. Etter å ha kommet tilbake til Bergen gjennomførte vi som tidligere nevnt siste rest av transkriberingen for nettopp dette formålet. En fordel vi opplevde ved å transkribere var å få en mer grundig forståelse av hva vi egentlig hadde funnet i intervjuene da det ble en slags fordypning i dataene. For eksempel var det ett tilfelle der flere av medlemmene på Team C ikke bare bekreftet det samme fenomenet, men faktisk brukte samme ord for å beskrive det, ”samhold”.

Den påfølgende jobben ble lettere ettersom funnene sto i klartekst etter transkriberingsfasen. Fasen bestod først av en åpen koding, som er en tolkningsprosess hvor data brytes ned analytisk (Corbin, et al., 1990). Rent praktisk gikk vi i denne fasen gjennom intervju for intervju, spørsmål for spørsmål, og noterte ned fenomener fra intervjuene som fikk hver sin kode. Et eksempel på en slik kode er ”Sikkerhet i fokus”, som beskriver at respondenten har, eller mener det fokuseres på, sikkerhet på avdelingen eller teamet. Etter hvert i prosessen opplevde vi at en del av kodene var relativt like, og kodene som beskrev samme fenomen ble derfor slått sammen til en kode. Dette ble for eksempel gjort når vi tok for oss det at ”E-post oppleves kommanderende og krass” som var en sammenslåing av ”Det som kommer på e-post er kommanderende” og ”Det som kommer på e-post fremstår krast”, som kommer fram av henholdsvis Respondent 11 og 12. Dette ble videre håndtert ved at vi konstant sammenlignet og systematiserte koder og intervjuer. På denne måten fanget vi flere relevante aspekter fra intervjuene. En slik måte å jobbe på har den egenskapen at den som undersøker unngår subjektivitet og tolkningskjevhet (Corbin, et al., 1990), og vi satt til slutt igjen med 77 ulike koder, se utredningens kapittel 8.3 for en fullstendig oversikt over kodene. Videre kategoriserte vi kodene i forskjellige kategorier og disse ble igjen kategorisert i overkategorier. Kategoriene og overkategoriene ble skapt ut fra tematisk likhet, som betyr at de fenomenene som representerte samme overordnede tema ble gruppert sammen, og at disse

gruppene igjen ble gruppert i mer abstrakte og omfavnende overkategorier etter samme kriterier. Ikke alle fenomenene og kategoriene var like relevante for undersøkelsen vår, og når vi i resultatkapittelet presenterer en del av kategoriene og fenomenene er noen av disse sett bort fra. Et eksempel på inndelingen er vist under. Etter denne kategoriseringen gikk vi videre til det neste steget i analyseprosessen, aksialkoding.

Tabell 4: Eksempel på kategorisering.

Overkategori	Kategori	Fenomen	Respondentnummer
Ansattes adferd	Positivitet	Benytter kunnskapsdeling	2, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 24

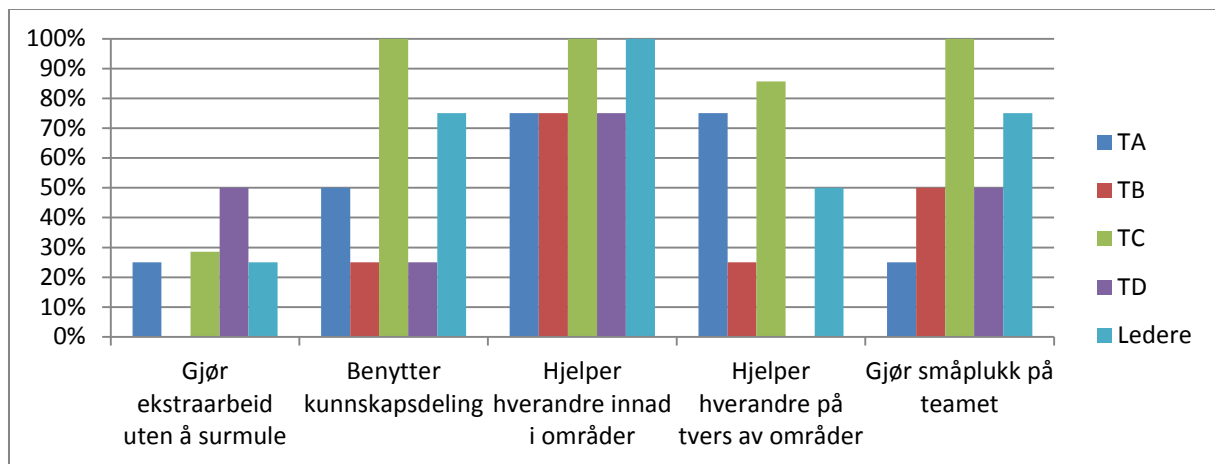
Respondentnummer angir hvilke respondenter som kan knyttes til fenomenet.

I aksialkoding ser man etter sammenhenger mellom kategoriene og tester disse mot data (Corbin, et al., 1990, Saunders, et al., 2009). Prosessen å teste de mulige sammenhengene vi fant opp mot data besto i at vi så på kryss og tvers etter funn som talte både for og imot at det var en sammenheng. Sammenhengene som ble testet inkluderte de vi mente å ha oppdaget allerede under selve intervjuprosessen, de vi oppdaget mens vi bearbeidet intervjuene i ettertid så vel som de vi oppdaget når vi faktisk gikk inn for å finne sammenhenger. Ved å analysere funnene og kategoriene fra den åpne kodingen opp mot hverandre, mellom de ulike teamene og på tvers av arbeidsområdene har vi forsøkt å forklare linkene og sammenhengene i dataene. Siden alle funn var basert på hva vi hadde hentet inn fra dybdeintervjuene, var det også viktig å kunne bruke denne informasjonen for alt den var verdt. Dette kunne innebære å gå i dybden på hva som kom frem fra hver enkelt respondent, se etter sammenhenger mellom kategoriene og teste disse mot data. Et eksempel på dette er analysen av positivitet og respondentene 9, 18 og 23.

Ved å skille ut og tolke funn opp mot hverandre har vi blant annet forsøkt å forklare hvordan forholdet mellom innflytelsestaktikker og positiv adferd er. Ved å ta for oss spesifikke respondenter, hele team eller arbeidsgrupper som hadde noe karakteristisk ved seg, og relatere funn ved disse opp mot de øvrige respondentene kunne vi avdekke adferd som pekte seg ut og som sto i strid med resten av organisasjonen. Som analysen viser var Team C et team som hadde karakteristiske trekk som vi valgte å se nærmere på ved bruk av en slik fremgangsmåte.

For å skaffe til veie en rask oversikt benyttet vi en grafisk fremstilling av de dataene vi hadde for hånd, slik at vi lettere kunne se likheter og ulikheter mellom de ulike respondentgruppene

og kategoriene. Fordelen ved bruken av en grafisk fremstilling var at vi fikk en pekepinn for de avvikene som kunne være til stede i utvalget. Momenter som ved første øyekast kunne være vanskelig å oppdage når man opererer med tall og brøker, som tidvis kan virke blendende, ble her forsøkt oppdaget. Den grafiske fremstillingen av dataene fungerte dermed som et hjelpemiddel i analysen. Ved å gjennomføre denne bearbeidingsprosessen la vi også opp til den siste delen av analysen, selektiv koding.



Figur 4: Eksempel på grafisk fremstilling av kategorier mot ulike team

Selektiv koding er en prosess hvor kategoriene samles rundt en mer abstrakt kjernekategori (Corbin, et al., 1990). Denne kategorien kan komme fra en av de opprinnelige kategoriene, eller det kan være et mer abstrakt begrep som trengs for å forklare det primære fenomenet i studien på et lavere detaljnivå. Utfallet av denne tredelte kodingsprosessen, med åpen, aksial og selektiv koding, presenteres i henholdsvis resultat- og analysekapittelet i denne utredningen.

3.4 Kvalitet i data

I masterutredninger vil man alltid risikere å stå ovenfor ulik måleproblematikk. I vårt tilfelle ville utfordringen avhenge av om fremgangsmåten for undersøkelsesmodellen faktisk reflekterte det vi valgte å måle. Målene innen reliabilitet og validitet blir derfor av stor viktighet, da vi ønsker å trekke troverdige konklusjoner basert på den dataen vi finner fra de semistrukturelle intervjuene.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabiliteten til studien omhandler hvorvidt det vi finner er konsistent over tid, at funnene våre er konsistente dersom vi gjør undersøkelsen igjen, eller at datamaterialet blir oppfattet som reliabelt dersom alternative forskere skulle ha kommet frem til de samme konklusjonene

som oss (Saunders, et al., 2009). Saunders et al. presenterer fire trusler mot reliabiliteten til en studie: observatørfeil og observatøravvik fra rasjonalitet, heretter kalt observatøravvik, deltagerfeil og deltageravvik fra rasjonalitet, heretter kalt deltageravvik. Siden alle våre intervju er unike, har vi med en ustandardisert metode å gjøre for intervjuprosessen. Her er det rollen vi har som forskere som spiller inn på hvordan utfallet viser seg å bli. Vi skal i det følgende se på hvordan avvikene presentert av Saunders et al. (2009) kan inntreffe i forskningen vår.

3.4.1.1 Under intervjuet

Ettersom hensikten med enhver intervjuprosess er å få mest mulig pålitelige svar er det viktig at forskeren skjønner hvordan en intervjusituasjon bør foregå. Dette betyr at de svarene respondentene legger frem lett lar seg forvrenge dersom forskeren ikke opptrer på en konsistent måte, både når det gjelder opptreden og hvordan rammen for selve intervjuet legges opp for den enkelte. Vi forsøkte å oppnå dette ved å gjennomføre alle intervjuene på samme sted og på dagtid. Fordelen dvd at vi klarte å gjennomføre alle intervjuene på dagtid er at vi kanskje unngikk det Saunders et al. (2009) presenterer som deltagerfeil mellom teamene, noe som blant annet kan oppstå på grunn av tidsforskjeller. Grunnen til at ett av de i utgangspunktet fem teamene ikke ble tatt med i utvalget har til dels med dette å gjøre, da de arbeidet nattskift i perioden vi var til stede. Vi kunne imidlertid valgt å bli på aluminiumsverket lenger og fått med disse også, men da den teoretiske metningen var såpass god som vi følte den var, falt valget på å utelukke dette teamet fra utvalget vårt. Det er likevel to elementer som påvirker undersøkelsens reliabilitet i negativ retning når det kommer til deltagerfeil. 1) Det er skiftarbeid og selv om tidspunktene for intervjuene var noenlunde like fra dag til dag, snakket vi både med folk som var i starten av en arbeidsuke og folk som var i slutten av en arbeidsuke. 2) Selv om de stilte velvillig opp, var det ene teamet lavt bemannet mens vi var der, noe som tydelig påvirket svarene deres og antageligvis også reliabiliteten i svarene. Enkelte av respondentene nevnte til stadighet ting som ”*Det eneste jeg er i mot er bemanningen [...]*”, Respondent 24, som er et eksempel på dette. Til tross for dette, mener vi likevel at vi fikk gode og ærlige svar gjennom intervjuene. Vi måtte likevel ha i bakhodet og stille spørsmålsteget ved reliabiliteten og truslene som kunne spille inn. Med dette hensynet tatt i betraktning er det likevel nærliggende å tro at reliabiliteten til studien ble ivaretatt, da svarene på det vi spurte om virket å være reflekterte selv om respondentene kanskje var stresset. Et eksempel på dette er Respondent 22, som jobbet når bemanningen var under det som skal være minimum, forteller om hva han gjorde før han kom inn til intervjuet med oss:

”Vi skal jo gå en halvtime maks, og da hadde vel jeg gått en og en halv time når han (lederen, ann.) gikk hjem igjen. Uten pause. Så da var jeg tørst. ”Det går fint”, sa jeg.”

Det Saunders et al. (2009) presenterer som deltageravvik, altså at respondenten svarer det han tror lederen vil han skal si i stedet for det han mener, opplevde vi ikke som noe reel trussel i vår studie, selv om det var noe vi på forhånd fryktet. Bare ved et par tilfeller kunne vi si at respondentene holdt tilbake meningene i uttalelsene sine, men dette var ikke tilfeller som berørte kjernen i undersøkelsen. Respondent 20 svarte for eksempel her følgende da han ble spurt om hvordan han oppfattet ledelsens evne til å håndtere ulike sosiale situasjoner: *”Vet ikke hva jeg skal si til det, jeg er ikke så veldig overbevist av noen av disse ledernes sosiale evner, det er det eneste jeg vil si om det”*.

Utover dette og noen få andre tilfeller virket alle intervjuene å være preget av selvstendig tankegang der det som ble sagt faktisk var det respondentene mente, uten noen form for sensur. Det var heller en tendens til at flere av meningene ble uttrykt med skarpe ord og ærlighet, og sto således i kontrast til hva som kan tolkes som deltageravvik. Det at vi tok opp intervjuene med telefonen er noe som kunne ha ført til større forekomst av deltageravvik, men her vil det være nærliggende å tro at vi ved å informere og legge til rette for stor grad av anonymitet, også var med å legge til rette for at respondentene følte seg trygge til å være åpne.

Siden vi benyttet oss av en semistrukturert intervjuform hadde vi en relativt stor sjans for å gå i en felle der vi fra intervju til intervju stiller spørsmålene ulikt og dermed får frem tvetydig informasjon. En ting vi gjorde for å overholde en viss struktur på intervjuet, og med det redusere denne faren, altså trusselen for observatørfeil, var hele tiden å ha intervjuguiden klar foran oss mens vi intervjuet. I utgangspunktet fikk ikke respondentene se intervjuguiden, men en av dem spurte og fikk da et eksemplar han kunne støtte seg litt til underveis. Dette opplevde vi ikke som noe som hadde innvirkning på intervjuet, da informasjonen fra vedkommende var temmelig lik den vi fikk fra andre. Det finnes både styrker og svakheter ved å stille spørsmålene på samme og ulik måte. På den ene siden vil tilsvarende resultater være en styrke når spørsmålene er oppfattet likt, mens det kan på den andre siden like godt kan være en styrke i undersøkelsen dersom spørsmålene formuleres ulikt men respondentenes forståelse for hva det spørres om fortsatt er den samme. Videre vil også vår evne til å intervjuer spille en rolle, da en erfaren intervjuer ofte vil være flinkere i en intervjusituasjon enn en som aldri har gjennomført et intervju tidligere. Siden det stort sett var en av oss som intervjuet mener vi at vi sikret oss mot dette.

Til slutt har vi også muligheten for at vi tolket feil, spesielt da data kan sees på mange forskjellige måter alt etter hvilket perspektiv og teorigrunnlag man har, altså at man er utsatt for det som kalles observatøravvik. Siden fokuset vårt var på det positive aspektet ved bruk av innflytelsestaktikker og ledelse, kan dette ha bidratt til at vi kan ha oversett potensielle negative aspekt som kan ha vært av betydning. For oss kunne observatøravvik også være en reell trussel siden vi til en viss grad også hadde en lokal tilknytning og fra før av hadde en individuell oppfatning av Hydro som virksomhet. For å unngå at dette skulle sette preg på studien vår, var det til vår fordel og til tider opptre som ”djevelens advokat” og til enhver tid spørre om det vi fant faktisk var det vi i utgangspunktet trodde det var, eller om det kunne være knyttet til noe helt annet og bare var et forstyrrende element. Hele tiden å etterprøve det vi finner er en av styrkene ved Grounded Theory, og skal bidra til å sikre at det man finner har rot i virkeligheten (Strauss, et al., 1990).

3.4.1.2 I analysen

Ved å transkribere alle intervjuene forenkler man arbeidet før man begynner på analysen. Arbeidet med å transkribere fordelte vi jevnt mellom oss med om lag tolv intervjuer hver. Årsaken til at vi transkriberte er at det fremstår mer oversiktlig og mer anvendelig i møte med analysen enn hva for eksempel et ark med notater ville gjort, spesielt siden vi har lite erfaring og da kanskje tar dårlige notater. Utfordringen med transkribering er at ulike personer kan transkribere noe ulikt. Dersom den ene er mer ordrett og grundig på hvert eneste ord som ble sagt mens den andre tar seg flere friheter, kunne vi risikere at presisjonsnivået ble dårlig. Dette kunne i mindre grad skje hos oss, da vi stort sett skrev alt ordrett. Det kan likevel ha vært tilfeller der det kunne gå litt fort i svingene, spesielt hvis intervjuobjektet prater lavt eller mumler, opptaket er dårlig eller at det brukes en dialekt vi ikke er komfortabel med. I slike situasjoner kunne det oppstå uklarheter i transkriberingen, men dette ble imidlertid korrigert i etterkant da vi var kommet til kodingen av dataen. Begge gikk grundig gjennom alle intervjuene, og på denne måten kvalitetssikret vi hverandre slik at vi satt igjen med gode transkriberinger og en kjennskap til materialet som minimerer faren for feiltolkninger. Unntaket fra ordrett transkribering ble dermed kun at spørsmålene direkte fra intervjuguiden ikke ble skrevet ned på nytt, men kun ved spørsmålsnummer. I de tilfellene der vi kom med oppfølgingsspørsmål eller andre presiseringer av spørsmålene var det naturlig å notere også disse i transkriberingen for å unngå forvirring i fortolkningen. Det ble samlet sett produsert omlag 140 sider med transkribering.

Etter transkriberinga kodet vi det vi anså som relevante fenomen fra intervjuene. Dette innebar en grundig gjennomgang og tolkning, der vi gikk gjennom et og et intervju og noterte ned alle funn fra alle intervjuene. Det direkte resultatet ble derfor en stor mengde unike fenomen. Noen av fenomenene ble funnet etter at en del intervju allerede var gjennomgått, og i disse tilfellene gikk vi tilbake for å se om vi kunne ha oversett det i de intervjuene vi gjennomgikk først. Hadde vi oversett et fenomen ved den første gjennomgangen fikk vi altså rettet opp i dette. Kodingen ble gjort ved hjelp et excelark, slik at frekvensen rundt de ulike funnene ble fulgt opp, satt i system og strukturert som tidligere omtalt⁷. Dette var noe begge gjorde individuelt, og arbeidet ble således gjort dobbelt ved at begge gikk gjennom alle intervjuene. I de tilfeller der det var tvil om hvorvidt et fenomen var observert, eller det var uenighet oss i mellom hvorvidt det var observert, ble det tatt en diskusjon om basert på transkriberingen. Denne inkluderte det som sto sort på hvitt så vel som en ekstra tolkning av den generelle følelsen intervjuet gav. Ved behov tok vi også i bruk selve opptakene for å være sikker på tonefall og utvikling i samtalen. Videre grupperte vi kodene i kategorier, og disse i overordnede kategorier. Denne prosessen gir et datasett som er håndterbart og oversiktlig. Å gjennomgå dataen så grundig, både individuelt og kollektivt, tror vi har vært med på å sikre reliabiliteten til undersøkelsen ved at det er med på å eliminere det som i utgangspunktet kan ha vært subjektive tolkninger fra vår side.

3.4.2 Validitet

Begrepsvaliditet dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle, altså undersøkelsens gyldighet (Gripsrud, et al., 2007). Hellevik (1991) mener videre at begrepsvaliditet er den mest grunnleggende formen for validitet og definerer den som: *”Graden av samsvar mellom den teoretiske definisjonen av den latente egenskapen og den operasjonelle definisjonen av den manifeste egenskapen som måles”*.

Siden vi er ute etter å avdekke potensielle kausalitetsforhold i undersøkelsen vår, betyr dette at vi retter fokuset mer mot intern validiteten. Intern validitet søker å forklare *hvor relevant den innsamlede dataen viser seg å være* (Saunders, et al., 2009) eller *i hvilken grad vi kan konkludere med at en effekt kan tilskrives den årsaken vi tror, eller om det kan være andre utenforliggende faktorer som er like sannsynlig* (Selnes, 1994). Med andre ord hvorvidt det vi finner er det som det gir seg ut til å være og at de funnene vi gjør også fremstår som troverdige.

⁷ Excelarket med funnene og systematiseringen er grunnet sin kompleksitet ikke tilgjengelig som vedlegg. En oversikt over de ulike funnene er likevel tilgjengelig i utredningens kapittel 8.3.

I aksialkodingen tok vi konkret for oss hva respondentene hadde gitt av informasjon i mer detalj. Av interne validitetshensyn tok vi blant annet for oss informasjonen fra spesifikke respondenter og grupperinger som vi mente kunne avvike i forhold til resten av utvalget, og således være beskrivende for en type adferd eller tolkning. Vi knyttet med andre ord respondentene og grupperingene opp mot kategoriene gitt fra kodingen og opp mot hverandre. Et eksempel på dette er analysen av ansvar og betydningen av dette. Hensikten med å gå i dybden på utvalgte respondenter, var potensielt å avdekke flere av linkene som kunne være til stede mellom ulike respondenter og kategorier, og med det ivareta en intern validitet. Ved å undersøke respondentene på kryss og tvers mellom kategoriene kunne vi ta sikte på å presentere nevneverdige og reelle formeninger fra utvalget. Essensen var med andre ord å kunne se relevansen i funnene opp i mot hverandre og trekke analytiske slutninger mellom linkene dataen presenterte oss, slik at den interne validiteten kunne ivaretas.

De kanskje største truslene til validiteten er tvetydighet i intervjuobjektens svar, frafall eller utvalgsskjevhet. Med tvetydighet mener vi her at de tilbakemeldingene vi får gjennom intervjuene ikke er relevant i forhold til vår problemstilling eller at dataene motsier hverandre. Dette er noe man, som nevnt tidligere, er utsatt for ved kvalitative intervju da spørsmålene kan tolkes forskjellig fra person til person og fra dag til dag. Utvalgsskjevhet har å gjøre med systematiske skjevheter i utvalget. Dette kan innebære at enkelte enheter er systematisk underrepresenterte eller ikke tatt med i utvalget i det hele tatt. Et eksempel som gjenspeiler dette i utvalget vårt, kan være at alle respondentene var menn og at et slikt ensidig utvalg derfor kunne svekket studien. Ettersom produksjon av aluminium i aller største grad blir foretatt av menn og ikke kvinner, er det nærliggende å tro at den interne validiteten også i dette tilfellet kan sees på som ivaretatt.

Frafall var også en fallgrube vi lett kunne oppleve ettersom undersøkelsen sto og falt på en tilgang på et visst antall respondenter fra hvert team. Da vi klarte å få tilgang på minimum fire respondenter fra hvert team, som til gjengjeld dekket informasjonsbehovet vårt, så vi også denne fallgruben som unngått. Spørsmålet var heller om representasjonen til det ene teamet, Team C, med sine syv respondenter, kunne gi vridningseffekter for hele resultatet og medføre et større utslag enn de øvrige respondentene. På tross av at denne gruppen representerte en større andel av totalen håndterte vi utfordringen ved å behandle den relativt større andelen som et team, og ikke syv personer. Dette vil i praksis si at et fenomen som viste seg blant tre eller fire av disse ikke ble sett på som mer betydningsfulle enn fenomen som viste seg blant to

respondenter fra andre team. På denne måten mener vi at vi klarte å unngå vridningseffekten som kunne skje ved utfordringen knyttet til frafall.

Samtidig ville vi kunne sikre en god intern validitet ved at vi reserverte oss muligheten til å komme tilbake med oppklarende spørsmål i ettertid, per e-post eller telefon, for å unngå eventuelle misforståelser. Vi benyttet oss for øvrig av denne muligheten vet ett tilfelle. På denne måten kunne vi kvalitetssikre at tolkningen av dataen ble gjort på en riktig måte.

Hensynet til ekstern validitet velger vi ikke å vektlegge, da metoden er av en slik art at det vi finner passer spesifikt til denne bedriften og ikke nødvendigvis andre. Ekstern validitet angir hvilken grad vi kan generalisere resultatene, det vil si, gjelder resultatet for andre personer, i andre situasjoner og/eller på et annet tidspunkt? Ekstern og intern validitet er videre å betrakte som motsetninger, og ettersom vi ønsker å maksimere den interne validiteten, må vi også slakke på kravene til den eksterne validiteten og i større grad se bort fra denne.

Når det kommer til tolkningen av den innsamlede dataen innebærer dette å oversette og tyde hva som kommer frem fra respondentene. For å sikre en god validitet handler tolkningen om å forstå det vi har observert og beskrevet. For analysen var det viktig for oss å dele opp beskrivelsen og kode dataen samt kategorisere de i henhold til ulike funn. Dette forenklet jobben når det kom til å se nærmere på hva dataen egentlig sa og bestod av, og for hvordan de ulike delene kunne stå i forhold til helheten.

Ved å studere flere elektrolyseavdelinger hos andre Hydro aluminiumsverk ville vi kunne fått et større datagrunnlag og på den måten funnet resultater vi med sikkerhet kunne si gjelder for mer enn den ene lokale avdelingen. Ettersom dette ikke lot seg gjøre innenfor tidsrammen til oppgaven, kan man tenke seg at nytten av resultatene og konklusjonene kan være lav for andre enn denne avdelingen. Det vil likevel være nærliggende å tro at tilsvarende bedrifter og avdelinger som står ovenfor tilsvarende utfordringer som denne avdelingen, likevel kan dra nytte av noen av erfaringene fra denne undersøkelsen. Dessuten mener vi ut i fra størrelsen til aluminiumsverket, som det minste i Hydrosystemet, at vi kan undersøke en relativt stor andel av de ansatte på elektrolyseavdelingen, noe som vil kunne gi oss et godt og representativt datasett, som også forsterker den interne validiteten i studien.

En måte å styrke validiteten i undersøkelser på er ved å tilbakeføre resultatene til respondentene, for på denne måten å få bekreftet at de fortolkningene vi har gjort oss faktisk er reelle og tilknyttet kilden (Johannessen, et al., 2005). Siden dette ville vært en tidkrevende

prosess valgte vi ikke å gjøre dette. Isteden valgte vi å styrke troverdigheten i oppgaven ved å vektlegge at vi hver for oss analyserte det samme datamaterialet, for senere å finne ut at begge hadde kommet frem til den samme fortolkningen.

3.5 Ethiske vurderinger

Etikk refereres til som hvilken forskeradferd som er hensiktsmessig knyttet til rettighetene til de som er gjenstand for eller berørte av forskningsarbeidet (Saunders, et al., 2009). Cooper og Schindler (Cooper, et al., 2008) definerer videre etikk som normene eller adferdsstandardene som veileder moralske valg rundt adferd og forholdet vårt til andre.

Siden vi i oppgaven vår står ovenfor ulike menneskers tanker, følelser, reaksjoner og ikke minst forhold til andre mennesker, er det viktig å ikke overse de etiske problemstillingene som må tas stilling til. Vi opplevde i enkelte tilfeller at vi bevegde oss inn på sensitive områder der respondenten kanskje ikke ønsket å gå ytterligere i detalj. Disse tilfellene ble naturlig nok respektert slik at den etiske adferden som kreves av oss som forskere ble ivaretatt. Om reaksjonen fra individene i disse tilfellene baserte seg på deltageravvik, altså at formeningene som kom frem muligens kunne være noe ledelsen ikke ville han skulle fortelle om, eller om det rett og slett var fra enkeltpersonen selv som tok valget med å begrense meningene sine for spørsmålene, vites ikke. Hensikten var aldri å røre ved sensitive områder, men på noen områder kom vi likevel inn på tema der dybdeforståelsen gjerne skulle vært bedre, men der respondentene valgte ikke å si mer. Det var også et par tilfeller der noen ikke ville stille opp til intervju, noe vi selvfølgelig respekterte.

Den første dagen på Hydroverket i Høyanger fikk vi enhetslederen til å sende ut en e-post til de ansatte med litt informasjon om hva hensikten med vår tilstedeværelse var, samt med oppfordring til å stille opp. På denne måten fikk de avklart hvilken rolle vi hadde i virksomheten den aktuelle uken vi var til stede, men siden e-posten kom fra enhetslederen kan det også ha fremstått som press til å delta. Oppfattet respondentene et slikt press har de kanskje sminket litt på sannheten, eller det kan ha medført de få avslagene vi fikk på våre intervjuforespørsler. Vi tror likevel det ikke har hatt en slik effekt, men at det heller har økt deltagelsen. Årsaken til at vi nå tror dette er at vi påpekte vår uavhengighet når vi rekrutterte kandidater i kantinen, samt gjentok dette poenget rett før selve intervjuet. Grunnen til at vi gjentok det også før vi begynte på spørsmålsstillingen var delvis på grunn av ønsket vårt om å benytte båndopptager, men mest for å understreke at det som ble sagt kun var til vår egen

bruk og ikke skulle misbrukes på noen måte. Med denne påpekningen aksepterte alle at vi gjorde opptak, og slik det fremsto for oss sensurerte de heller ikke seg selv.

En viktig del av informasjonen som ble gitt var også i forhold til anonymitet. I selve utredningen benytter vi ikke navn, og ingen får vite hvem som har sagt hva. Vi var nøye med å påpeke dette for respondentene. I anonymitetsaspektet bydde lederne på en litt større utfordring, da disse er færre og således vanskeligere å anonymisere. Dette ble de informert om og var innforstått med. Selv om det er vanskeligere med lederne, har også disse, som resten av respondentene, blitt anonymisert ved hjelp at de i utredningen har fått hvert sitt tilfeldige respondentnummer i stedet for navn.

4 Resultat

I denne delen av utredningen vil vi presentere noen av funnene fra intervjuene og den åpne kodingen. Den består av presentasjoner av overkategoriene og kategoriene, samt fenomenene som ligger til grunn for disse, basert på resultatene av den åpne kodingen. Utviklingen av fenomenene og de ulike typene kategoriene er beskrevet i metodekapittelet. Til slutt i denne delen presenterer vi egenskaper ved selve endringen og noen kjennetegn ved organisasjonens kultur. Etter resultatkapittelet vil vi foreta en gjennomgående analyse ved bruk av aksialkoding, basert på fenomenene og kategoriene som her presenteres.

Før vi gjør dette vil vi komme med en viktig påpekning for ikke å feillese tabellene: Hvis en respondent ikke er inkludert i et fenomen betyr det ikke at vedkommende mener det motsatte, det betyr bare at det ikke kom frem av intervjuet at personen mente dette. Et eksempel på dette kan være Team C, der to av sju i utgangspunktet var positiv til endringen, mens én av sju var negativ til den. På samme måte som en person kan fremstå likegyldig, kan en person også fremstå som å mene begge deler, noe vi ser i Team B, der to av fire var positive til endringen, mens fire av fire var negative til den.

4.1 Ansattes adferd

En viktig del av undersøkelsen var forventet å være de ansattes positive adferd. En del av det vi var nysgjerrige på var her å finne ut om ledernes adferd under endring påvirket denne. Det som tidlig viste seg i løp av intervjuene var at årsakene til positiv adferd ikke nødvendigvis var tilknyttet dette. Vi oppdaget at det også kunne knytte seg til folks personlighet, noe som gjør at også det er en kategori under den mer abstrakte ”ansattes adferd”.

4.1.1 Positivitet

Vi har sett fra teorien at endringer og innflytelsestaktikker ofte bli møtt med stor skepsis og motstand. Siden det viste seg å være betydelige forekomster av positiv adferd i form av at ansatte påtok seg et ekstra ansvar eller kanskje til og med rollen som endringsagenter istedenfor å motarbeide virksomheten under endring, er dette en viktig del av resultatene.

Tabell 5: Frekvenstabell Positivitet

Positivitet	TA	TB	TC	TD	Ledere	Totalt
Gjør ekstraarbeid uten å surmule	1/4	0/4	2/7	2/4	1/4	6/23
Benytter kunnskapsdeling	2/4	1/4	7/7	1/4	3/4	14/23
Hjelper hverandre innad i områder	3/4	3/4	7/7	3/4	4/4	20/23
Hjelper hverandre på tvers av områder	3/4	1/4	6/7	0/4	2/4	12/23
Gjør småplukk på teamet	1/4	2/4	7/7	2/4	3/4	15/23

Tallenes tale peker i retning av at ansatte utøver hjelpende adferd, først og fremst innad men også på tvers av områder. Mer konkret kommer det også frem fra intervjuet med Respondent 4, som er en av lederne, at endringen i seg selv, og ikke bruk av ledelse virker å ha hatt positive effekter på læring og engasjement og at det samme kan sies å gjelde for hjelpende adferd og ”ekstra småplukk”, samt eventuelt påta seg flere ekstraoppgaver. Respondent 4, mente at ekstra ansvar også virket å ha gitt effekt, spesielt i kombinasjon med at man opererer i et samfunn og marked under press, det vil si at folk virker å gjøre mer for å beholde og gjøre jobben sin bra.

Halvparten fra Team A, en fjerdedel fra Team B og D, alle på Team C og tre fjerdedeler av lederne mente kunnskapsdeling ble benyttet. Respondent 10 sier blant annet at dersom ”*det er et team med veldig høy kompetanse så smitter det veldig lett over på de andre. Det går nesten av seg selv at man lærer videre og løfter hele teamet*”. Videre mener han kunnskapsdeling er noe som er til stede, men at det også burde være bedre. Respondent 6 bekrefter dette utsagnet, og på et direkte spørsmål om en person med høyere kompetanse enn andre drar med seg resten av teamet svarer han ”*Ja det er jo klart, sånn må det jo være også*”. Respondent 18 i Team B, mener i motsetning til Respondent 10 fra Team C og Respondent 6 fra Team D at kunnskapsdeling er manglende, men påpeker også at den generelle opplæringen skulle vært bedre. Kommentarene ”*Det er mye som er en selvfølge for mange som er langt fra en selvfølge for den det gjelder*” og ”*Blir ofte slik at det er få som kan alt og viss en eller to personer er borte, så står en i stampe for en har ikke nok folk til å utføre akkurat den jobben*”, understreker dette. Respondent 19 fra Team B sier videre at han ikke opplever kunnskapsdeling stort, men at ”*de som har fått mer ansvar har tatt til seg mer kunnskap*”.

Respondent 18 fra Team B mener videre at det er lite hjelpende adferd både innad og på tvers av områder. Han sier blant annet at ”*Det skal lite til å få smilet frem hos en arbeidskollega*”.

Vi ser at et par av teamene så å si ikke har forekomst av å hjelpe hverandre på tvers av arbeidsområder, mens de andre gjør dette rett som det er. Respondent 16 fra Team C, som sier blant annet *”Vi er jo et skift, vi må jo hjelpe hverandre”*, og henviser til at man uansett på hvert arbeidsområde er et team som jobber sammen, selv om det er et klart skille mellom de ulike arbeidsområdene. Dette bekrefter han også ved uttalelsen *”Det blir litt annerledes. [...] Men selvfølgelig, hvis det hadde vært noe og jeg ikke hadde hatt noe å gjøre, så hadde jeg selvfølgelig hjulpet til”*. Innad i arbeidsområdene er det svært få som ikke har bekreftet hjelpende adferd innad i arbeidsområdene, og disse er fordelt jevnt over teamene.

4.1.2 Negativitet

Å ha en negativ adferd i møte med endringer kan sies å være et velkjent fenomen man ofte møter på i praksis. Graham (1986) sier at medarbeidere med høy grad av ansvarsfølelse faktisk vil kunne reagere negativt dersom de unnlater å handle og ta ansvar. Det ville utover dette koste en ansatt med høy selvtillit og gode ferdigheter mindre å hjelpe andre enn en som ikke hadde dette, og man kunne da tenke seg at slike personer oftere også ville utøve hjelpende adferd.

Tabell 6: Frekvenstabell Negativitet

Negativitet	TA	TB	TC	TD	Ledere	Totalt
Opplever at folk ikke har tid til å være engasjerte	2/4	0/4	0/7	1/4	0/4	3/23
Motivasjonen til engasjement er borte	0/4	0/4	1/7	0/4	0/4	1/23
Gjør ekstraarbeid, men er ikke happy for det	1/4	3/4	1/7	1/4	2/4	8/23
Hjelpende adferd går bare en vei mellom områder	0/4	0/4	1/7	0/4	1/4	2/23

Respondent 12 fra Team C fremla at mange generelt sett var negative til endringer. En annen fra samme team, Respondent 13, kunne her supplere denne meningen med oppfattelsen av at eldre gjerne var mer negative enn de yngre. Dette synet blir forsterket ved at en av de som kan kategoriseres som eldre, Respondent 14 også han fra Team C, hadde en *”alt var bedre før”* holdning, med flere eksempler på akkurat dette. Blant annet uttalte han at han hadde vært negativ hele tiden, helt fra tilbake til 80-tallet når ledelsen begynte å prate om *”1.- 2.- 3.- operatører”*. Respondent 21 fra Team A understreket dette synet ved å legge vekt på at mange i første rekke var negative til endringer på grunn av frykten for nedbemanning. Fra Respondent 10, fra Team C, fant vi også at folk var *”mer negative nå enn før med tanke på ekstraarbeid”*. Respondent 15 fra samme team, forklarte for øvrig at: *”en viktig verdi er at*

man verdsetter positive tilbakemeldinger høyt, i forhold til ekstra innsats. Ikke at man overser det negative men at man fremhever det positive mer, er viktig”. Videre mente Respondent 15 at selv de som hadde vært mest negative til endringen, kanskje hadde begynt å jobbe på en annen måte de også, uten at de merket det selv. Når det kommer til motivasjon til engasjement ser vi for eksempel at denne fortsatt er til stede, men at flere gjerne opplever at det ikke lenger er tid til å være så engasjerte som de kanskje skulle ønske.

4.1.3 Personbasert

Hva som ansees som adferd i en organisasjon springer gjerne ut fra hvilke personlige egenskaper individene som jobber i den besitter. Det at en bedrift har ansatte som påtar seg ekstra ansvar og setter arbeidsmessige eksempler til etterfølgelse skyldes da nødvendigvis ikke at ledere har påvirket ansatte, men det kan enkelt og greit skyldes en persons egenskaper.

Tabell 7: Frekvenstabell Personbasert

Personbasert	TA	TB	TC	TD	Ledere	Totalt
Småplukk er personbasert	2/4	2/4	2/7	2/4	4/4	12/23
Hjelpende adferd er personbasert	2/4	2/4	1/7	1/4	1/4	7/23
Ekstra initiativ er personavhengig	1/4	1/4	2/7	1/4	3/4	8/23
Folk er fleksible	4/4	1/4	2/7	3/4	1/4	11/23
Folk er ikke fleksible	0/4	1/4	1/7	0/4	0/4	2/23

Fra Respondent 10 fra Team C, fremkommer dette med at det gjerne er personbestemt hvem som tar et ekstra ansvar: ”Det er ofte de samme som gjør hele tiden. Alle skal jo ta et ansvar. De samme som gjorde ekstraarbeid før gjør det også nå”. Videre forklarer han at det går på enkeltpersoner når det er snakk om å utøve hjelpende adferd også. Utover dette mener han likevel at medarbeidere hjelper hverandre dersom de blir spurt. Respondent 15 fra samme team underbygger at hjelpende adferd er til stede, og poengterer dette ved å si ”man trenger ikke spørre en gang, det går av seg selv”. Den samme respondenten mener at en slik grad av OCB gir sosiale goder til alle sammen. Han mente fleksibilitet var en stor del av dette, og at når folk er fleksible og vet hvordan de utfører flere oppgaver på tvers av områder, så gjør dette at man er uavhengig av enkeltpersoner. Vi ser da av frekvenstabellen at hvis vi ser bort fra ledelsen mener over halvparten at folk er fleksible. Respondent 23 fra Team A bekrefter på sin side at hjelpende adferd er personbasert. Han forklarte følgende: ”Ja det er litt sånn

opp og ned, de fleste gjør det, men noen vil jo aldri finne på å gjøre det”. Respondent 4 som var fra ledelsen, var av samme oppfatning, og forklarer blant annet følgende:

”Det er jo klart vi vil utvikle de menneskelige ferdighetene også, men er du drittsekk så er du drittsekk, og da går du forbi. Er du en kjernekar og hjelper de på skiftet og ser at dette er et team som jobber i lag, så er det klart man hjelper hverandre. Det går jo på teamfølelsen, at man har klart å få den til å sitte”.

Respondent 20 fra Team B, la videre stor vekt på at hjelpende adferd foregår innenfor områdene, men at det samme sjelden forekom på tvers av områdene:

”Det er sjelden, men i dag opplevde jeg det, for da kom det en og tilbydde seg. Men som alltid så har en nok med sitt. Men taperne driver med sitt og vi driver med vårt. Men innenfor de gruppene, i alle fall på kullskift, vi hjelper hverandre”.

Han mente imidlertid at samarbeid og hjelpende adferd var en forutsetning for å klare jobben med det ekstra presset som var kommet som følge av endringen, spesielt når bemanningen var liten. Fra tabellen over ser vi også at ”småplukk” er personbasert i flere av tilfellene.

Respondent 19 fra Team B, svarte følgende på et direkte spørsmål om småplukk på Teamet: *”Personavhengig, i hvert fall på dette skiftet”.*

Resultatet og inntrykket fra denne delen av oppgaven er at tendensen er den at OCB i noen grad er personlighetsbestemt, ved at de som alltid har utført OCB gjør det fremdeles og de som aldri har gjort det gjør det ikke nå heller. Økt kunnskap og forståelse for prosesser har likevel kanskje spilt inn på at det skjer mer enn tidligere da flere mestrer flere operasjoner.

4.1.4 Stolthet

Tabell 8: Frekvenstabell Stolthet

Stolthet	TA	TB	TC	TD	Ledere	Totalt
Opptatt av å gjøre jobben på en god måte	3/4	4/4	5/7	3/4	4/4	19/23
Opptatt av å fullføre jobben	4/4	3/4	7/7	4/4	4/4	22/23

Den gjennomgående tankegangen er som det kommer frem fra tabellen over, at de ansatte er svært opptatte av både å gjøre jobben på en god måte og fullføre jobben slik at det neste teamet skal slippe ekstraarbeid. Individene legger med andre ord mye stolthet i jobben sin og for hvordan arbeidsmiljøet burde være. Respondent 6 fra Team D, som et eksempel, sier:

"[...] både å få jobben gjort på en god måte og sikker måte og at alle på skiftet er enige om at "slik gjør vi det"."

4.2 Ledelse

Ledelse har, som vi i grunn hadde forventet, vist seg å bli oppfattet forskjellig etter hvor man befinner seg i en organisasjon. Ledelsen mener noe, de som er tettest knyttet til ledelsen er av en oppfatning og de enda litt lenger ut i systemet har en tredje oppfatning. Den vide kategorien ledelse har derfor en del viktige underpunkter.

4.2.1 Innflytelsestaktikk

Som vi har sett fra Yukl et al. (1990) og Yukl et al. (2003) sin teori varierer oppfattelsen og virkningen av innflytelsestaktikker med hvilken grad av makt den som påvirker har, samt hvor denne personen er plassert i forhold til den som forsøkes påvirket i et organisatorisk hierarki. Tabellen nedenfor viser nettopp slike variasjoner i oppfattelse.

Tabell 9: Frekvenstabell Innflytelsestaktikk

Innflytelsestaktikk	Ledere	HA Drift	HA Kull	HA Tapp	VO	Totalt
Opplever konsultasjon	4/4	0/4	4/4	3/3	7/8	18/23
Opplever rasjonell overtalelse	4/4	3/4	3/4	3/3	5/8	18/23
Opplever ingratiation	2/4	2/4	2/4	1/3	1/8	8/23
Opplever legitime taktikker	2/4	3/4	2/4	3/3	7/8	17/23
Opplever inspirerende appell eksplisitt	1/4	3/4	0/4	2/3	2/8	8/23
Opplever inspirerende appell implisitt	0/4	1/4	2/4	1/3	2/8	6/23
Opplever dynamikk i taktikker	1/4	2/4	2/4	1/3	1/8	7/23
Opplever kombinasjoner av taktikker	2/4	3/4	2/4	1/3	3/8	11/23
Opplever at taktikker varierer med "tiden"	3/4	3/4	1/4	1/3	1/8	9/23

Vi har her en splittet gruppe hvor det med et par unntak virker spredt hvem som opplever hvilke taktikker og dynamikk i disse. På den ene siden virker vi å ha de som ikke oppfatter å ha opplevd variasjon i innflytelsestaktikker eller kombinasjoner av disse, mens vi på den andre siden har de som vektlegger at slike taktikker gjerne forekommer ofte i kombinasjon med hverandre. Respondent 6 tilhører for eksempel det førstnevnte synspunktet. Han mente han ikke hadde opplevd at fremgangsmåtene var annerledes når man skulle tilnærme seg ulike personer. Det var som vi ser av frekvenstabellen bred enighet om at rasjonell overtalelse som regel alltid ble brukt, uansett hvem som skulle påvirkes. Det var bare fem tilfeller hvor denne

type taktikk ikke ble bekreftet fra våre respondenter, og tre av disse var i gruppen med vanlige operatører, altså den typen ansatt med lengst avstand til lederne. Fra ledelsen kom det imidlertid frem fra Respondent 2 følgende sitat som kan bekrefte det vi ser med at taktikkene varierer en del fra person til person, og at det er en viss dynamikk i taktikkbruken:

”Ulike innflytelsestaktikker blir benyttet, alt etter hvilken person det gjelder. Men det er ikke så mye, du formulerer deg kanskje på en annen måte med enkelte. Noen er rett og slett litt vanskelige å ha med å gjøre, men hvis du vet det at det kommer noen endringer og nå blir det tøft her, da er det litt sånn at du formulerer deg kanskje på en annen måte, men at du får samme resultatet.”

Når det kommer til innflytelsestaktikker brukt i kombinasjon med hverandre, fant vi fra Respondent 4, også fra ledelsen, en fin observasjon rundt tema. Her kom det frem at selv om tankegangen rundt hva som skulle gjøres kunne være bestemt på forhånd, var likevel en kombinasjonen rasjonell og konsulterende taktikk veien å gå frem på, for å involvere alle til å tenke på samme måte. Det ble deretter tilføyd følgende:

”At de er nødt å se hvor vi skal komme oss og at de danner seg en formening på hvordan vi skal komme dit. Selv om veien kan være plankekjøring hele veien, så er det litt greit at de finner planken selv. At de skal klare å finne planken selv på egenhånd senere.”

Respondent 2 bekreftet den samme formeningen rundt bruken av konsulterende og rasjonelle taktikker. Her kommer det frem følgende utsagn rundt tema:

”Forklare hensikten, hvorfor vi gjør det, og de resultatene vi vil ha ut av det. Prøve å forklare at vi må. Vi har gått gjennom det sånn og sånn, har hatt diskusjoner og vi tror det her skal bli, eller gi oss bedre resultat hvis det er på ren drifta, så det er det det går på da. Få det i system og prøve å bli bedre.”

Videre forklarte Respondent 2 at: *”Det er vel sånn at du kan, hvis du er litt lur da, og litt god på sånne ting, så kan du nesten få den andre vedkommende til å tro at det er han som har kommet med ideen selv. Det blir jo litt lettere da”*. Selv om det er relativt få som bekrefter at de har opplevd kombinasjoner av taktikker, mener vi dette viser at det brukes.

Fra frekvenstabellen ser vi også at de handlingsansvarlige for drift tilsynelatende ikke opplever konsultasjon, noe som skiller seg fra de som er handlingsansvarlige for kullskift og

tapping, så vel som vanlige operatører og ledelsen. Respondent 8, som er HA Drift, sa følgende på spørsmål om konsultasjon noen gang ble brukt: *”Nei. [...] Kan gjerne komme med innvendinger, men som regel så er det sånn: sånn skal det være”*. Respondent 10 fra Team C mener heller ikke at konsultasjon har forekommet, og at det er *”mest bruk av mail fremfor verbale løsninger som går igjen”*. Videre mener han at han heller *”ikke har så mye han skulle ha sagt når det kommer til avgjørelser og at det er lederen som alltid tar disse”*. Dette synspunktet skiller seg fra Respondent 18 fra Team B som mener *”alt blir gjort på grunn av at det har en årsak”* og at *”all info om endringer i systemet blir gjerne gitt til oss HA først, så tar vi det videre til skiftet”*. I tillegg sier den samme at alle, det inkluderer også de under handlingsansvarlig, *”får si sine meninger, selyfølgelig”*.

4.2.2 Personlige egenskaper

Politiske ferdigheter er spesifikke for samhandlingen mellom leder og ansatt og har hensikten å oppnå organisatorisk påvirkning og suksess. Mennesker med høy grad av politiske ferdigheter har også evnen til å uttrykke følelser på en oppriktig og overbevisende måte. Mennesker med politiske ferdigheter tar også høyde for og kamuflerer potensielle manipulative motiver, for på denne måten å sørge for at påvirkningsforsøk blir vellykket (Ferris, et al., 2003). Vi har ikke spurt eksplisitt etter politiske ferdigheter, men basert oss på inntrykkene vi har fått av intervjuene rundt spørsmålene som blant annet går på sosiale ferdigheter. Vi ser her at det er en tydelig forskjell på hva lederne mener de gjør og klarer, og det de ansatte oppfatter.

Tabell 10: Frekvenstabell Personlige egenskaper

Personlige egenskaper	TA	TB	TC	TD	Ledere	Totalt
Opplever politiske ferdigheter som dårlige	3/4	2/4	3/7	1/4	0/4	9/23
Opplever andre motiv enn fremlagt	3/4	0/4	5/7	2/4	2/4	12/23
Leder tilpasser seg enkeltpersoner	2/4	2/4	1/7	0/4	3/4	8/23

Fra tabellen fremkommer de at lederne ser på seg selv som flinke med politiske egenskaper, mens operatørene på sin side mener lederne ikke alltid klarer å fremstå overbevisende når de opplever blandede reaksjoner på det de fremlegger. Respondent 2, en leder, sier blant annet følgende når vi spør om hvor flinke de er til å håndtere ulike sosiale situasjoner og reaksjoner:

”Ja, det vil jeg påstå, i så fall i de aller fleste tilfellene. Møter og sånt, sånne som vi kaller inn til møte og sånn gruppe, da er vi ganske godt forberedt, så det er ikke så mye som kommer overraskende på sånne møter og sånt.”

Respondent 10 svarer det stikk motsatte på tilsvarende spørsmål: *”Nei. Det er han dårlig på”*.

E-post er en stor utfordring hvor lederne neppe kan sies å ha gode politiske egenskaper, beskjedene virker å bli mottatt som krasse, og det virker også som de våger å være mer krasse med det de skriver enn det de sier. Dette innrømmes delvis av lederne, og Respondent 1 sier *”Elektronisk kommunikasjon, den er litt utfordrende, det kan gå litt løgne mailer ja”*.

Respondent 17 fra Team B sier for eksempel at lederne ikke er kjempeflinke hva politiske egenskaper angår, spesielt når det gjelder bruk av e-post, og at den kan *”misforstås siden det kan virke krasst, sånn sett er det jo bedre ansikt til ansikt”*.

Videre mistenker om lag halvparten at endringer og oppgaver tidvis har et annet formål enn det som blir fremlagt. Respondent 10, fra Team C og Respondent 22, fra Team A føyer seg inn under resultatet fra tabellen ved å ha formeningen om at ledernes politiske/sosiale egenskaper er dårlige. Respondent 14 fra Team C mener videre at lederne ikke virker overbevisende og fremstår på denne måten som dårlig politisk: *”Nei. Altså til å stole på for å si det sånn. Viss de en sjelden gang skulle være imøtekommende eller noe sånt, da sitter alle og lurere på hva faen. Det blir ikke ekte”*. På direkte spørsmål om han mistenker skjulte motiver tilføyer han: *”Ja, det gjelder mange og”*.

4.2.3 Ansattes påvirkning

Selv om en ansatt kanskje blir konsultert, betyr ikke det at han blir hørt. På samme måte kan en ansatt ikke bli konsultert, men komme med innspill og på den måten påvirke avgjørelser og endringer. Oppfattelsen av hvorvidt man har noe man skulle sagt eller ikke, ser vi av frekvenstabellen under at varierer.

Tabell 11: Frekvenstabell Ansattes påvirkning

Ansattes påvirkning	Ledere	HA Drift	HA Kull	HA Tapp	VO Uten UA
Innspill tas til etterretning	4/4	2/4	2/4	0/3	0/5
Innspill tas IKKE til etterretning	1/4	¼	2/4	2/3	5/5
Lett å komme med innspill til ledelsen	3/4	2/4	0/4	0/3	1/5
Vanskelig å få delta	2/4	2/4	2/4	2/3	3/5
Bli ikke hørt av ledelsen	0/4	¼	0/4	2/3	1/5
Opplever at ledelsen tar avgjørelsene	4/4	¾	3/4	1/3	4/5

Fra tabellen ser vi at de handlingsansvarlige på tapping peker seg ut med den formeningen at innspill ikke tas til etterretning. Respondent 23 fra Team A sier blant annet at: *”I systemet ligger det en veldig fin prosess med de kritiske prosessgruppene og de greiene der, som er rimelig dødt. Diktatur, er det det de kaller det?”*. Han forklarer videre, etter at konsultering tas opp til diskusjon:

”I AMPS systemet lå jo opplegget med de kritiske prosessgruppene og alt det der, det var jo en av de bra tinga, men så lenge det ligger dødt så... Vet ikke når det sist var samling i tappegruppa, men det begynner å bli ei stund siden.”

Det virker altså som at det ikke er lett å komme med innspill til ledelsen, en oppfatning som støttes i frekvenstabellen. Verdt å merke seg er det også at ledelsen mener at innspillene blir tatt til etterretning, mens flesteparten av operatørene mener det motsatte. Dette gjelder spesielt de handlingsansvarlige for tapping, men også de vanlige operatørene. Respondent 14 fra Team C sier for eksempel følgende *”Nei. Ingen av mine meninger ble hørt på, alt skulle gå igjennom linjen. Men de hører ikke på andre heller, uansett hvor fornuftig det er”*.

Respondent 21 fra Team A forklarte at *”De har jo sånne driftsmøter og kullskiftmøter, men det virker som de ikke har noe de skulle sagt”*, mens Respondent 17 fra Team B mener de under seg kommer til han, som handlingsansvarlig, med meninger og innspill, slik at de deretter blir tatt videre til ledelsen. Dette foregår ved at ledelsen informerer handlingsansvarlig og at handlingsansvarlig videreformidler denne informasjonen til resten av teamet, blant annet gjennom oppstartsmøtet. Dette bekreftes ved at henholdsvis Respondent 13 fra Team C og Respondent 20 fra Team B sier handlingsansvarlig er den som blir konsultert, når det gjelder innspill til ledelsen. Det er likevel verdt å merke seg hva Respondent 20 sier videre, når det kommer til hvem som konsulteres under endringer:

”De bare kommer, de kommer rett over hodet på oss. Før i tiden, da hadde vi noe som het AU, som var et utvalg som bestod av tillitsvalgte og ledere på avdelingen der vi samarbeidet om hvordan det skulle gå. Mye krangel der, men det var veldig fruktbart. Det ser vi jo ikke lenger. [...] Enorm misnøye. For jeg mener vi blir fullstendig overkjørt. Men som sagt, vi har jo ikke noe problem med å forstå at vi er i dette for å tjene penger.”

Respondent 20 er ikke handlingsansvarlig, og som vi har sett av tabellen oppfatter de som er lengst fra ledelsen at det er vanskelig å bli hørt, og at eventuelle innspill ikke blir tas til etterretning. Til syvende og sist virker det som det er bred enighet om at det er ledelsen som tar avgjørelsene. En av lederne, Respondent 2, oppsummerer, på spørsmål om innspill tas til etterretning, frekvenstabellen på en god måte:

”Ja og nei der også, nå er jeg ærlig da. Men selvfølgelig, du har folk som kommer med helt urimelig og meninger som ikke hører hjemme i det hele tatt, og for å si det sånn, du forkaster det ikke, men du legger heller ikke så mye vekt eller tid på det. Men noen har jo gode meninger, og da bruker du mer tid på det og tar det opp kanskje på et ledermøte og drøfter det, og sånne ting da. Siler ut litt også, hvilke tilbakemeldinger du får.”

4.3 Kommunikasjon

For at man skal kunne bruke innflytelsestaktikker på ansatte må det være en viss grad av kommunikasjon mellom leder og ansatt. Det samme gjelder hvis en ansatts innspill skal bli tatt til etterretning, eller hvis en ansatt skal ha en følelse av å ha deltatt og å vite hva som skjer i organisasjonen. Vi så i løp av intervjuene at kommunikasjon begge veier kan være et problem.

4.3.1 Informasjon

Informasjonsflyten i organisasjoner bestemmer hva de ansatte vet om det som skjer og hvorfor det skjer, og kan således også være avgjørende for hvordan ansatte reagerer og oppfører seg. Vi så i løp av intervjuprosessen at de handlingsansvarlige, med unntak av de for drift, synes de får vite nok og at informasjonen når frem oppover. Noen av de vanlige operatørene er, som vi skal se, ikke helt enig i dette.

Tabell 12: Frekvenstabell Informasjon

Informasjon	Ledere	HA Drift	HA Kull	HA Tapp	VO	VO Uten UA
De på teamene får vite lite	0/4	2/4	0/4	0/3	3/8	1/5
Mener informasjon er viktig	2/4	2/4	1/4	1/3	2/8	0/5
Mener informasjonen er for dårlig	0/4	2/4	0/4	1/3	3/8	1/5
Syns informasjonen ikke når frem oppover	0/4	0/4	0/4	1/3	3/8	3/5

Fra tabellen over fremkommer det at informasjon og åpenhet er viktige hensyn å ta for ledelsen. Utfordringen er imidlertid koblet til mye e-postbruk. Mer presist virker det som at risikoen for mistolkning er en sentral utfordring i dette tilfellet. En annen utfordring er at det er en arbeidsplass der de ansatte jobber skift, noe som gjør at ledelsen ikke treffer de ansatte personlig så ofte som de optimalt kanskje burde. Respondent 2, en leder, forklarer informasjonskanalene i forbindelse med en endring på følgende måte:

”Det det stort sett har vært er møter først, kanskje ledermøte med ledergruppa, så tar vi inn en fra hvert team, og så sender vi ut mail til alle teamene som de skal ta opp på oppstartsmøta, at nå blir det en ny endring og sånn og sånn, og så, men ikke noen startdato da, sånn at alle får informasjon om at det kommer en endring. Så går vi inn og retter på SOPen og ser hvordan det blir, og så går vi på. Stort sett tar vi det på oppstartsmøte. Når for eksempel på ettermiddag når hvert skift kommer på, så at nå begynner vi å innføre ting og litt sånt.”

Respondent 12 fra Team C utdyper da han ble spurt om forståelsen for behovet til endring at:

”Det startet med å legge frem meningene med det men nå i ettertid har det ikke vært noe spesielt mer enn hva som kom frem da. Så har kanskje vært litt dårlig info om hvor listen skal legges og hva vi skal gjøre. Virker som etter at AMPS ble introdusert så skal det gå av seg selv men man må jo prøve å friske opp igjen kunnskapene til folk, så det er kanskje litt dårlig, at de burde gjort litt mer.”

Respondent 13, også fra Team C, mener: “[...] ting kunne blitt fulgt opp mer med møter”, og gir her uttrykk for at han ønsker møter for å kunne påvirke mer hvordan endringene foregår, men at han ikke blir gitt de store mulighetene til nettopp dette. Respondent 14 fra samme team understreker mangelen på klare og direkte kommunikasjonskanaler oppover ved å si følgende:

”Blitt mer byråkratisk kan du si, skal igjennom så mange nivå før informasjonen kommer frem, så forsvinner det på veien. Det ser vi på tapping og, før kunne vi gi beskjed til arbeidsleder, det og det må de få fikset ikke sant, og da ble det gjerne gjort, mens nå gir du beskjed og så forsvinner det vekk i hele systemet.”

4.3.2 E-kommunikasjon

Før vi reiste for å gjennomføre intervjuene hadde vi sett oss ut en del ting som spørsmålene våre skulle dekke, men nesten umiddelbart etter vi var i gang med intervjuene var det en ting som pekte seg ut: hvordan lederne bruker elektronisk kommunikasjon og hvordan de ansatte opplever denne bruken.

Tabell 13: Frekvenstabell E-kommunikasjon

E-kommunikasjon	TA	TB	TC	TD	Ledere	Totalt
E-post er en svakhet for lederne	1/4	4/4	4/7	1/4	2/4	12/23
Budskapene i e-postene misforstås	0/4	4/4	0/7	1/4	2/4	7/23
E-post oppleves kommanderende og "krass"	1/4	4/4	4/7	0/4	0/4	9/23

Dersom vi retter blikket mot Team B i tabellen over, ser vi klart et sammenfall ved leders bruk av e-post. Samtlige mener e-postbruken fra leder var en svakhet, kunne bli misforstått og oppfattet som kommanderende og ”krass”. På Team A var det likevel ingen som misforstod hva som var budskapet i e-postene. Respondent 12, fra Team C forklarte her følgende:

”Mailene kan bli krassere enn når man står ansikt til ansikt. Det er mye sånn at det skal være slik og slik, og det er ikke noe men. Da tør de gjerne å si mer på en mail enn når en står og prater med de.”

Respondent 18 fra Team B sier videre at *”Mail fremstår mer konkret og man får ikke svar. Fremstår ikke på samme måte”*. Respondent 19 fra samme team føyer seg inn i rekken blant de resterende ved å svare følgende på spørsmål om de klarer å fremstå på samme måte med e-post: *”Nei det blir det ikke. Er gjerne litt krassere når det kommer på mail, hvis det er noe som skal gjøres eller det er noen forandringer”*. Da vi som oppfølgingsspørsmål spurte om det var mediet e-post er, eller en annen grunn som var årsaken, svarte han: *”Jeg tror det bare er mediet”*. Som man ser er det om lag halvparten av de ansatte som har uttalt at de mener e-post er en svakhet, at e-poster kan misforstås og at de oppleves krasse. Dette betyr ikke nødvendigvis at resten mener det motsatte, og det fikk vi heller ingen indikasjoner på under

intervjuene. Videre kan det også nevnes at lederne er klare over at bruken av e-post kan være en utfordring. Respondent 2, en leder, sier blant annet følgende: *”Det kan være litt for mye mail kanskje, av og til”*. Når det er snakk om tolkningen av innholdet i e-postene legger han til:

”Men det er sånn at hvis du skriver noe, da er det sånn at hver enkelt person oppfatter det kanskje litt ulikt. Men de som det gjelder, de bruker det kanskje litt mer til sin egen fordel i forhold til kanskje det som står der. De vrir kanskje litt på noen ord og så står det noe helt annet enn det som egentlig er blitt ment, så det er folk som vrir og vender litt på en sånn informasjonstype.”

Han får støtte av Respondent 1, også han en leder, som på spørsmål om e-postene blir misforstått sier *”Kanskje det ja. Noen misforstår og noen... Men vi prøver å være så tydelige vi kan”*. I følge Respondent 20 fra Team B er forsøket på å være tydelig kanskje litt for mye. Han omtaler epostbruken som *”over stokk og stein”*, og videre sier han: *”det er lite overbevisende det som kommer på en epost, da skriver de tydeligvis noe i affekt, og noen av de er sånne halvskumle trusler, som det ofte har vært”*.

4.4 Bedriftsforhold

Den siste, og kanskje mest abstrakte, overkategorien har vi valgt å kalle bedriftsforhold. Denne kategorien inneholder fenomen som beskriver hva som gjør at organisasjonen går rundt og noen som sier litt om konsekvenser av endringene.

4.4.1 Motivasjon

Lederne la under intervjuene spesielt vekt på hvor viktig det var å måle mest mulig og effektene det hadde, og motivasjonen var noe de mente var en av de største effektene.

Tabell 14: Frekvenstabell Motivasjon

Motivasjon	Ledere	HA Drift	HA Kull	HA Tapp	VO	Total
Motiveres av prestasjonsmål	4/4	2/4	2/4	1/3	0/8	9/23
Internkonkurransen er positivt	2/4	2/4	0/4	0/3	1/8	5/23
Å måles på "alt" oppleves negativt	0/4	1/4	0/4	0/3	3/8	4/23
Syns det er bra å bli målt	4/4	2/4	1/4	1/3	1/8	9/23

Den ledelsesmessige oppfatningen er at folk liker å få tilbakemeldinger på hvordan de presterer, og henvisninger til tall som viser hvordan teamene gjør det seg imellom mener de har medført en signifikant ytelsesforbedring. Dette synet kommer frem av tabellen ovenfor, der Respondent 5, fra ledelsen, sier følgende:

”Men etter at de har kommet til den modusen de er i nå (som følge av endringen, anm.), så er det heller slik at operatørene presser på, og det skulle vært mye mer tilbakemelding på tall og de liker faktisk å bli målt. Det er jo sånt som hadde vært helt utenkelig for et par år siden at skulle bli sagt.”

Dette bekreftes delvis av Respondent 17 fra Team B som sier:

”Jeg tror de er godt gjennomtenkte de KPIene, slik som bluss som er viktig å tenke på. Tror de motiverer mye i forhold til prestasjoner. For meg er det motiverende men ikke for mange av de andre på skiftet.”

Motsatt har vi Respondent 7 fra Team D som mener at man blir målt på alt og at dette ikke oppfattes nevneverdig positivt. Samme resultat finner vi også med Respondent 11 i Team C, som sier at: *”tror vi blir målt på alt for mye”*, men legger så til *”men det er vel en grunn til det”*. Det han her sier er at han ikke liker presset med å måles på alt, men at han har forståelse for hvorfor det er slik. Respondent 10, fra samme team, sin oppfatning rundt mål, intern konkurranse og prestasjoner ble også formulert på en interessant måte:

”Det er litt mål opp i mot team mot team. På noen områder er det bra, men på andre områder blir det negativt, når team skal gjøre det best mulig hver og en og ikke legger til rette for det neste teamet, så ødelegger du litt for det neste teamet for å nå sine egne mål. Målene blir mer samlet, men på mange områder er det bra at det er team mot team, slik som blussfrekvenser som er sånn som må gå hele døgnet og hvert team legger opp til hverandre. Men det kan jo hende at den som er best er egentlig den dårligste, og at den som jobber mest for det får minst igjen for det.”

Det som kommer frem fra intervjuene reflekter naturligvis de utslagene vi har i tabellen over. Resultatene peker i retning av at det er noen som ikke har noe imot, eller synes det er bra, å ha prestasjonsmål å jobbe mot, mens vi på den andre siden har de som ikke synes noe om dette og gjerne skulle vært foruten alle måltall. Noe vi også ser av tabellen er at alle lederne, om lag halvparten av de handlingsansvarlige og ingen av de vanlige operatørene blir motivert av prestasjonsmål.

4.4.2 Motstand og engasjement

Endringer møter som regel alltid en eller annen form for motstand, men den vil sannsynligvis også alltid støttes av noen. Det er en allmenn kjent sak at ”alt var bedre før”, noe som også reflekteres av funnene presentert under.

Tabell 15: Frekvenstabell Motstand

Motstand	TA	TB	TC	TD	Ledere	Total
Opplever intern konkurranse	1/4	1/4	1/7	1/4	2/4	6/23
Det blir vist motstand mot nye ting	2/4	1/4	2/7	0/4	2/4	7/23
Motstand vises av eldre	2/4	2/4	3/7	1/4	1/4	9/23
Motstand vises av yngre	0/4	0/4	0/7	0/4	0/4	0/23

Tabellen over utdyper det vi ovenfor omtalte som intern konkurranse innenfor teamene. Her kommer det også frem at intern konkurranse forekommer, men at langt fra alle opplever det slik. De som opplever det er for øvrig spredt jevnt på teamene, og det er også to handlingsansvarlige for drift, samt to vanlige operatører som føler at det er intern konkurranse. Videre avdekkes polariseringen som utspiller seg mellom motstand fra eldre i motsetning til hos de yngre. Det gjennomgående funnet er at yngre tilsynelatende går endringer mer i møte, uten å utøve motstand. Eldre på sin side er fra tallenes tale, mer negative i møte med nye ting. Respondent 12 fra Team C forklarer her blant annet at de unge fremstår mer entusiastiske til å lære enn de eldre, og lar seg lettere ”overtale”. Mer presist forklares det slik:

”Sånn som nå er det veldig mye nye folk og utbyttinger så det er gjerne flere som godtar mye mer og er mer villige til å lære enn den gamle garden som det er lite igjen ut av. Så det blir gjerne mer godtatt ting nå enn før. Det har vel mye med at det er mye yngre folk og nye folk som er kommet inn. Det er mye her som ikke hadde gått for ti år siden for å si det sånn.”

Ledelsen representert ved Respondent 1 bekrefter dette synet ved å si: *”[...] jeg tror det var veldig vanskelig for de som har vært her noen år å få noe nytt”*. Videre forteller han også: *”Det er ikke så enkelt å dra med seg de eldre karene dessverre. Det er det ikke altså”*.

Tabell 16: Frekvenstabell Engasjement

Motstand og Engasjement	Ledere	HA Drift	HA Kull	HA Tapp	VO	Total
Mener ansvar avler engasjement	3/4	1/4	3/4	3/3	5/8	15/23
Opplever folk som mer engasjerte	4/4	1/4	2/4	2/3	5/8	14/23

Respondent 14, fra Team C, mener i dette tilfellet som tabellen over illustrerer, at ekstra ansvar har gjort folk mer engasjerte. Mer ordrett sier han: *”Vet ikke om de er entusiastiske men de blir jo mer engasjert på grunn av de sitter jo i en mellomstilling ikke sant, de har jo oss under seg og disse haukene over seg og med en eneste gang det er noe så må du opp på teppet”*. Respondent 15 fra samme team, forklarer videre at:

”Det er vel en endring på at flere blir involvert og at en får mer informasjon om hva som egentlig skjer her. At en blir pålagt mer ansvar, nå vet ikke jeg så mye om hva som har skjedd før, men etter som hva AMPSen skal være så mener jeg det har begynt å gå seg bra til. Folk tar mer eierskap over arbeidet, men der har en jo alltid folk som ligger litt bak da.”

Ledelsen mener her at deltagelse og eierforhold har kommet seg betraktelig i forhold til det de jobber med, etter at AMPS ble innført. Ledelsen mener oppgavene generelt er satt mer i system etter AMPS, følgelig ser vi at denne formeningen kommer tydelig frem i tabellen over også.

Et funn å bite seg merke i fra denne frekvenstabellen er at handlingsansvarlige for drift virker å være uenige med resten av de ansatte. Sammen med de som ikke har noe ansvar står de for to av tre av de som ikke mener at ansvar avler engasjement. Uten å spekulere for mye i hva det skyldes i denne biten av utredningen, må det nevnes at de handlingsansvarlige for drift er de eneste som har fått mindre ansvar. Ut fra Respondent 21 fra Team A kan det også virke som det er andre faktorer som spiller inn på resultatene her: *”Når du ikke har noe å si så gir du vel faen, når det ikke hjelper å si noe. Da gjør du det du blir pålagt å gjøre, ingenting mer”*.

4.4.3 Endringsholdning

Som man kanskje kan forvente av en endring, vil holdningene være forskjellige, både før og etter selve endringen. Dette reflekteres i kategorien endringsholdning, hvor vi ser at det

spesielt med tanke på nåsituasjonen er en klar forskjell mellom lederne og majoriteten av de ansatte.

Tabell 17: Frekvenstabell Endringsholdning

Endringsholdning	Ledere	HA Drift	HA Kull	HA Tapp	VO	Total
Forsto meningen med endringen	3/4	3/4	3/4	1/3	4/8	14/23
Syns at AMPS kjennetegner folkene	4/4	0/4	0/4	2/3	5/8	11/23
Positiv til endringen	2/4	2/4	1/4	1/3	1/8	7/23
Negativ til endringen	2/4	2/4	1/4	0/3	4/8	9/23

Fra tabellen over fremkommer det en relativt samsvarende respons mellom de ulike gruppene ansatte og ledelsen. Unntaket er hvorvidt tankegangen bak AMPS er noe som kjennetegner de ansatte i dag. Respondent 6 fra Team D hadde en formening som ofte gikk igjen for denne delen av datainnsamlingen, etter hvert som han ble spurt om han følte det var et behov for endring: *”Egentlig ikke, før hadde vi en formann, slik at det bare var han å forholde seg til, men når jeg ser det nå, så fungerer det vanvittig bra. Så det er blitt en positiv endring”*. Det er nærliggende å tro at resultatet her preges av generell skepsis i starten av endringen, men at det ser ut til å fungere veldig bra etter hvert som læringsprosessene fra AMPS var blitt tilpasset og innarbeidet i teamene. Respondent 12 fra Team C svarer følgende når han også blir spurt om han forstod behovet for endringen: *”Jeg var ganske fersk, men merket at det var mange som var veldig negative”*. Respondent 13 forklarer også: *”De eldre tror jeg også er mer negative til AMPS enn de yngre. Mye mer effektivt nå, mer effektivt arbeid og sikrere arbeid”*. Respondent 2, fra ledelsen, på sin side hadde en positiv innstilling:

”Jeg var for. Utfordringer og endringer det er noe jeg setter pris på. For å si det sånn, det å gjøre noe nytt, prøve noe nytt, det er bare positivt. Enten blir det bedre, eller så blir det verre, og da selvfølgelig går du tilbake til det gamle, men blir det bedre så bare fortsetter du med det.”

Når respondentene så ble spurt om AMPS var noe som kjennetegnet avdelingen, ble det fra Respondent 15 fra Team C uttalt dette: *”Ja, men det er vanskelig å si om det gjelder for hele elektrolysen. På skiftet mitt er det bra”*. Respondent 15 legger imidlertid til: *”Tror man merker AMPSen, selv de mest negative de har kanskje begynt å jobbe på en annen måte uten*

at de har begynt å merke det selv”. Respondent 8, som er fra en av gruppene som ikke mente AMPS kjennetegnet de ansatte, representerer litt av det motsatte synet ved å si følgende:

”Skal jeg være helt ærlig så må jeg si at skiftene fungerer som det gjorde før. Det eneste er at det er høyere krav til nøyaktighet. Renhold er blitt mer standardisert sånn skal det være og så videre. Syns det fungerer som det alltid har gjort føler jeg. De har jo endret dette med å ta inn igjen vedlikehold. Så de har hentet inn igjen det med elektrikere og mekanikere og det er jo en god ting, det er jo bra. Ellers er hverdagen slik den har vært de siste 34 årene.”

Gitt at endringene som foreslås i utgangspunktet ville hatt positiv effekt og at resultat er en konsekvens av utførelse av dette, kan den ene lederen, Respondent 5, med følgende setning ha bekreftet at AMPS er noe som kjennetegner de ansatte: *”Vi har aldri opplevd at der vi har inne og sagt at her trenger vi kanskje å få til en endring, så har det aldri blitt noe dårligere. Alltid hatt en markant bedring”.*

4.4.4 Endringskonsekvenser

Konsekvensene av endringen skal vi se under at personer med ulike stillinger har hatt ulike synspunkt på, og at det er de handlingsansvarlige for drift som stikker seg ut mer enn andre.

Tabell 18: Frekvenstabell Endringskonsekvenser

Endringskonsekvenser	Ledere	HA Drift	HA Kull	HA Tapp	VO	Total
Alle vil nå "egne" mål, ødelegger samarbeid	2/4	2/4	0/4	0/3	0/8	4/23
Tre ansvarsområder gjør samarbeid dårlig	1/4	1/4	0/4	0/3	1/8	3/23
Savner ansvaret formannen hadde	0/4	3/4	0/4	0/3	2/8	5/23
Folk er mer interessert i jobben	4/4	0/4	2/4	1/3	2/8	9/23

Av tabellen over ser vi at det har vært innslag av det som kan kalles samarbeidsvansker. Bakgrunnen for dette er at noen søker å oppnå egne mål, fremfor å tenke på hva som er best for hele avdelingen, samlet sett. Fra Respondent 10 i Team C, fikk vi her følgende utsagn:

”Jeg var egentlig positiv (til AMPS), men det har snudd seg litt. For jeg hadde trudd det skulle bli mer fleksibelt og at alle skulle jobbe inn mot hverandre. Istedenfor så har vi fått noen ytterpunkt fra skiftene. Mellom de tre teamene. Du holder deg på ditt egen og driter i det som du ikke har noe med. Det har jo med at man har måltall å forholde

seg til på drift sant og det er klart at den som er på tapping vil jo ha best mulig resultat og da går det jo utover han på kullskift ikke sant. Så det er ikke helt optimalt.”

På tross av at det er noen som mener dette, og mener det relativt sterkt, som vi ser fra Respondent 10 over, er det bare fire av tjuetre som mener at alle har egne mål ødelegger litt, mens det kun er tre av tjuetre som mener oppdelingen av ansvarsområder gjør samarbeidet dårlig. Det som kanskje er bemerkelsesverdig er at to av de som mener måloppnåelsen ødelegger samarbeid, er ledere. Respondent 2 som er en leder, beskriver situasjonen på denne måten:

”Det som har vært vanskelig er at vi har tre HA, og det som var og er enda litt vanskelig det er å få samarbeide på de områdene og gli inn i hverandre. Det har vært sånn at tappeområdet er for seg, anodeområdet er for seg og drift. At de klarer å smelte sammen og bli en hel, eller total gruppe, at du samarbeider kanskje mellom de som er. Vi har alle variantene på elektrolysen her hos oss, noen er, eller resultatene er gode hos alle, men det er forskjellig hvordan de oppnår det. Noen er gode kun på seg, altså alle tre er gode, men det er ikke gode på å samarbeide, men resultatet er godt. Og noen er gode i lag, der samarbeidet er helt topp, med gode resultat, og noen er litt sånn at for eksempel drift og anodebytte er gode å samarbeide, men tapping er kanskje litt egne. Det å samarbeide og skjønne at det er totalen, men ikke hva hver enkelt leverer, det er hva teamet leverer ut, tenke mer over det enn eget område hvis du skjønner hva jeg mener.”

Fra Respondent 10 i Team C fremkommer det videre at man savner det ansvaret formannen hadde før AMPS: *”[...] før var det en arbeidsleder som rullerte arbeidet og tok ansvar, det var en mer sammensveiset gjeng”*. Bakgrunnen for dette mente han var følgende:

”Forutsigbarhet er egentlig der hele tiden men fleksibilitet burde vært mye større rom for innad i teamene. Slik at team kan tilpasse seg hverandre. Vi er jo oppdelt i tre forskjellige team og vi har tre HA og to utvida så det er ikke så mange igjen. Så at alle ble mer flettet sammen skulle vært tilfelle.”

Denne kommentaren støtter både funnet om at tre handlingsansvarlige gjør samarbeidet dårlig, og så vel som at ansvaret formannen hadde savnes. Respondent 17 fra Team B, som tidligere var skiftleder, forklarer: *”Nå har jeg mindre ansvar, ikke like mye sjefen som før og det savner jeg i blant”*. Resultatet utover de tre tidligere skiftlederne og de to vanlige

operatørene var at ordningen med skiftleder ikke savnes. De resterende utgjør seks uten ansvar, én som har fått mindre ansvar og hele elleve som har fått mer ansvar enn de hadde før endringen. En som ikke savner ansvaret skiftlederen hadde er Respondent 18 fra Team B, som forteller følgende da han fikk spørsmålet om han skjønnte at det var et behov for endring: *”Behov var det vel. Sett arbeidsmessig for den som tidligere var skiftleder. Så det er jo blitt litt bedre sånn da. At det er to andre som også har ansvar på sitt område istedenfor at skiftlederen skulle ha alt”*.

4.5 Egenskaper ved endringen og organisasjonens kultur

For å forstå endringen og organisasjonen presenterte vi i teorikapittelet en rekke trekk som kunne beskrive en organisasjons kultur, samt trekk som beskriver ulike endringstyper. Vi vil nå si noe om hvordan disse elementene spiller inn for caset i undersøkelsen, slik at forståelsen er sterkere når vi kommer til analysekapittelet.

4.5.1 Organisasjonskultur

Selv om flere av de ansatte og av ledelsen mener det er viktig at de ansatte er fleksible, er det tydelig at elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger er en regelstyrt organisasjon som forsøker å unngå usikkerhet og minimere risiko. Flexibiliteten ligger altså i at de ansatte må kunne mestre ulike oppgaver og ikke i at organisasjonen i seg selv må være fleksibel eller at den enkelte ansatt kan ta seg friheter. Organisasjonen og de ansatte er fokuserte på at jobben som gjøres skal gjøres godt, og de sier at det å prestere er viktig for dem. Måloppnåelse er for de ansatte kanskje fjernere begrep enn for lederne, men prestasjonene er likevel i fokus. Respondent 8 forklarer følgende:

”Tror ikke folk tenker sånn at det er om å gjøre å prestere opp mot et oppsatt mål eller noe sånt, jeg tror folk prøver sitt beste 100 %, så får vi se på hva sluttresultatet blir. Selv om jeg var skiftleder, så prøvde jeg å gjøre 100 %, levere arbeidet 100 % så får de andre vurdere om det var innenfor. Har aldri tenkt det som at jeg har et mål der og det må jeg gjennomføre. Bare vet at jeg prøver å levere 100 %. Så får lederen vurdere om det er godt nok. Hvis ikke får de gi meg et spark bak i ræva.”

At bedriften har standard operasjonsprosedyrer som endres hvis man finner en bedre måte å gjøre jobben, enten sikkerhetsmessig eller produksjonsmessig, på understreker fokuset på prestasjoner og resultater. Så lenge en SOP er gjeldende er den å se på så den rette og endelige løsningen for hvordan man skal utføre en arbeidsoppgave. Vi kjenner igjen et slikt fokus i Quinns (1988) markeds kultur og i Hofstedes (2010) resultatorienterte kultur, og vi betrakter

caset, på bakgrunn av dette, som en organisasjon som befinner seg innenfor rammene slike kulturer legger.

4.5.2 Egenskaper ved endringen

Endringen var i en planleggingsfase allerede fra i midt på tusentallet, og ble beholdt i en slik fase et par år før den etter hvert ble iverksatt i casebedriften. Hensikten var å få en mer effektiv produksjon, og man ville oppnå dette med å endre strukturen i organisasjonen, effektivisere prosessene og ved å sette fokus på fem prinsipper i alle deler av organisasjonen. Enkelte ansatte fikk nye roller, men alle skulle få bedre holdninger til det å utføre et sikkert og effektivt arbeid. Endringen kan man på mange måter si at kom som en reaksjon på at markedet var tøft, men det var samtidig en endring som skulle gjøre at man sto sterkere i fremtiden ved at man kunne få den mest effektive driften i verden. Etter hvert som også finanskrisen gjorde sitt inntog ble vilkårene for drift dårligere og endringen enda mer betydningsfull. Man forsøkte altså å reorientere eller reposisjonere seg i et marked allerede før finanskrisen, men når tidene ble virkelig tøffe var endringen også å anse som et forsøk på å gjenskape lønnsomhet.

5 Analyse

”Du må bedømme ledelse ut fra hvordan den oppleves av dem som ledes.”

- Anita Roddick

I denne delen av utredningen vil vi se nærmere på mulige sammenhenger mellom kategoriene og fenomenene som ble presentert i resultatkapittelet. Sammenhengene og noen av de enkeltstående fenomenene vil også drøftes direkte opp mot den eksisterende teorien. I den første delen vil vi derfor drøfte inngående det som ser ut til å være årsaker til at ansatte utøver den adferden de gjør og hvordan endringen og bruk av ledelse oppfattes og eventuelt påvirker de ansatte. Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi presentere en teori basert på den data vi har samlet og drøftet.

5.1 Personlighet

Hele tjue av de tjuetre respondentene rapporterer at det er vanlig å hjelpe hverandre på sitt respektive team, og ledelsen er blant de som deler denne oppfatningen. Dette kan sees på som svært naturlig, da det i bedriften er lagt fokus på at man er et team som jobber sammen. Fra teorikapittelet vet vi at hjelpende adferd, for eksempel ved at ansatte tar på seg ekstra roller eller bistår andre i sitt arbeid, er viktige fenomen som har betydning for organisasjonens effektivitet. Organ et al. (2006) poengterer i tillegg at kollektiv innsats er effektivt, faktisk mer effektivt enn summen av all individuell innsats. Vi ser likevel at det er tre respondenter, 9, 18 og 23, som ikke mener at slik hjelp forekommer. Skiller disse tre seg ut også på andre punkt, kan vi kanskje få en pekepinn på hva som er årsaken til at ansatte utøver hjelpende adferd.

Man kan kanskje forvente at disse tre enten tilhørte et bestemt team, hadde en bestemt rolle eller er like demografisk, men ikke bare er de fordelt på tre ulike team, de har også ulike roller på sine respektive team i tillegg til at de fremstår som forskjellige med tanke på alder og erfaring. Vi har derfor ingen dekning for å knytte manglende hjelpende adferd mot noe av det som ved første øyekast kan høres ut som plausible forklaringer.

5.1.1 Positivitet versus negativitet

Ved å se forbi hjelpende adferd og inkludere resten av det vi har kategorisert som positivitet, ser vi at to av de tre som skiller seg ut med tanke på hjelpende adferd ikke viser noen forekomst av noen av de andre typene positivitet heller, mens den tredje mener det at noen av de ansatte er mer engasjerte, og at de gjør ekstra småplukk på teamet. De to som ikke viser

forekomst av positivitet, Respondent 9 og 23, er også blant de tre som under kategorien negativitet mener at ansatte ikke har tid til å engasjere seg i jobben, og de er også blant de åtte som gjør ekstraarbeid, eller mener at det blir gjort ekstraarbeid, men at man ikke er glad for det. Dette er noe som står i kontrast til hva Organ et al. (2006) mener er ansatte med høy toleranse for ekstraarbeid og aksept for ugunstige situasjoner, og er således ikke å anse som god sportsånd. Det dette kan antyde er at det, som man kan forvente, er en negativ korrelasjon mellom positivitet og negativitet. Nå skal vi være de første til å påpeke at negativitet ikke har vært vårt hovedfokus, men vi mener det må være å anse som en tydelig indikator at fire av til sammen fjorten funn under kategorien negativitet kommer fra disse to respondentene. Det kommer etter hvert ikke som en overraskelse at disse to også utgjør to av de fire som ikke har oppgitt at de er opptatt av å gjøre jobben på en god måte, og de skiller seg med det fra det Lundin et al. (1990) identifiserer som gode og effektive følgere.

5.1.2 Ledelse

Som problemstillingen vår antyder er det ikke utenkelig at ledelse kan være en årsak til hvorfor akkurat disse tre respondentene avviker, så vel som hvorfor resten av utvalget gjør det motsatte. Har disse en annen oppfattelse av ledelsen enn resten av de ansatte, eller har de opplevd en annen bruk av innflytelsestaktikker enn de andre, vil det kunne være en forklaring på den manglende positiviteten. Når det gjelder innflytelsestaktikker virker en klar sammenheng å være fraværende. Det er ingen kategorier av innflytelsestaktikker der alle tre rapporterer å ha opplevd taktikken, mens det er fem kategorier der to av dem har opplevd det samme. Tre av disse var svært vanlige med henholdsvis atten og sytten observasjoner av tjuetre mulige, mens de to resterende, å oppleve dynamikk i taktikker og å oppleve inspirerende appell implisitt, har syv og seks observasjoner. Det er Respondent 18 og 23 som opplevde dette. Respondent 18 forklarer følgende da det kom til opplevelse av implisitt inspirerende appell at: *”det er jo en realitet at om vi ikke klarer å levere så. Det er jo et mikroverk dette, og vi er avhengige av at det går rette veien”*. Det var kun i ett annet tilfelle hvor vi observerte at en annen respondent opplevde tilsvarende for disse kategoriene. Dette var Respondent 24, som jobber på samme team og på samme område som Respondent 23, tapping på Team A. Videre har vi fra de to resterende personene på samme team, Respondent 21 og 22, observert begge de to kategoriene vi nå har omtalt, men fordelt dem imellom. Det er da rimelig å tro at disse kategoriene er noe teamavhengig, eller kanskje delvis bestemt av demografien på teamene.

5.1.3 Individuelt

Team A, som Respondent 21 til 24 tilhører, har vi identifisert som et eldre og erfarent team, og kanskje spesielt det som går på inspirerende appell implisitt er farget av dette. Fra teorikapittelet vet vi at inspirerende appell er rettet mot følelser, mål, lengsler og verdier hos de ansatte (Yukl, 2010). Faktisk er fem av de seks som mener å ha opplevd dette det vi kan karakterisere som eldre og mer erfarne ansatte. Men å etablere sammenhengen mellom alder og erfaring og implisitt inspirerende appell forklarer ikke det vi ser under kategorien positivitet. Sammenhengen her er sannsynligvis en helt annen. Å ha en jobb er viktig for folk, og når det gjelder de som er eldre og har mye erfaring fra akkurat Hydro Høyanger vil være rimelig å anta er mer avhengig av denne jobben enn yngre, mer mobile ansatte uten samme spesialiseringsgrad. Tidspunktet for endringen var preget av finanskrisen og en reell fare for nedleggelse. Det at de eldre, mer erfarne, da føler at lederne implisitt appellerer til verdien det er å ha en jobb, er forståelig. Respondent 8 forklarer dette på følgende måte:

”Vi må jo hele tiden snu oss rundt, slik som på Karmøy, og vi må jo ha resultat og det er jo det vi overlever på. Omstille oss og så videre. Skulle vi gjort det vi gjorde for ti år siden hadde det nok vært stengt her i dag. Sånn er vel verden og bransjen blitt at det er bare resultat som teller altså, og det tror jeg ikke alle er innforstått med. Verden er ikke som før. Må bare overleve på det å skape resultat og innerst inne tror jeg de fleste skjønner, selv om de ikke vil akseptere det. Men sånn er det blitt og sånn må det vel gjerne være også.”

Men ut fra dette blir ikke den manglende positiviteten blant enkelte mer forståelig. For de som har opplevd en implisitt inspirerende appell skiller seg tilsynelatende ikke ut fra resten hva positivitet angår. Av to grunner kan vi heller ikke forklare dette med noen av de andre ledelseskategoriene, da de respondentene som skiller seg ut på positivitet og negativitet enten (1) spriker seg imellom på hva de mener om leders personlige egenskaper og til hvilken grad ledelsen lar dem påvirke og involvere seg, og/eller (2) svarer på en måte som ikke skiller seg fra resten av utvalget.

Det er heller ingen umulighet at de som utøver hjelpende adferd og de andre handlingene under kategorien positivitet, gjør dette fordi de enkelt og greit er den typen person som gjør slike ting. På samme måte kan de som ikke viser slik adferd være den type person som ikke gjør slike ting. Hele tolv av tjuetre mener at det å gjøre ekstra småplukk på jobben avhenger av personlighet, mens syv av tjuetre mener det samme hva hjelpende adferd angår. Det kan

med andre ord være så simpelt som at de som ikke utviser hjelpende adferd ikke har holdningene som skal til. De som derimot utviser slik adferd kan også oppfattes som å utvise det vi i teorikapittelet omtalte som followership (Lundin, et al., 1990), hvor ansatte utviser integritet ved at det alltid er de samme som utviser adferden, i tillegg til at de vet hva deres bidrag i organisasjonen er og føler seg sikker og tar initiativ. Personlige holdninger ble videre i teorikapittelet vurdert som en årsak både til det vi kalte god sportsånd så vel som hjelpende adferd. Dette betyr at de som utøver slik adferd har et fokus på positive heller enn negative holdninger. Slike personlighetsbaserte faktorer synes å være delaktig i hvorfor enkelte ikke utviser for eksempel hjelpende adferd. Respondent 22 påviste tydelig en slik holdning når han forklarte følgende:

”Men det er klart sjefen, jeg begynte i dag, og så kom han ned, og det er sånn som jeg vet, ”går det bra” sa han, ja sa jeg. ”jeg ser du er våt” sa han, da hadde jeg gått, vi skal jo gå en halvtime maks, og da hadde vel jeg gått en og en halv time når han gikk hjem igjen. Uten pause. Så da var jeg tørst. Det går fint, sa jeg. Men du får aldri høre det av meg, det er nå sånn livsfilosofi, jeg sier aldri at jeg er trøtt eller noe. Men av og til er det nesten sånn at jeg må stoppe midt oppi bakken.”

Respondent 9, 18 og 23 utviste ikke slik adferd, men alle virker å være klar over at det kan ha med deres egen personlighet å gjøre. Alle tre er blant de tolv som mener hvorvidt folk gjør småplukk baserer seg på person, mens både Respondent 18 og 23 mener det samme om hjelpende adferd. Lederne, som i disse tilfellene er en mer observerende instans, gir det samme inntrykket: alle mener småplukk baserer seg på personlighet, mens bare én av dem mener hjelpende adferd er personlighetsavhengig.

5.2 Teamfølelse

Teamet som fremsto som det yngste, eller i alle fall som det mest ungdommelige, Team C, hadde enkelte egenskaper ved seg vi i løp av kodingen la merke til. De oppgir noe som nesten er en oppsiktsvekkende høy grad av positivitet, ved at syv av syv mulige gav uttrykk for positive handlinger på tre av kategoriene under nettopp positivitet. At det er syv av syv er ikke noe som blander oss i seg selv da de andre teamene bare har fire respondenter hver, men at alle er av samme oppfatning på så mange områder er noe som vekker interesse. På de resterende teamene er det alltid minst én respondent som ikke oppgir at en viss type adferd blir utført. Lederne har også her, som vi har nevnt tidligere, en slags observerende rolle, men

også blant dem er det, med to unntak, alltid én eller flere som ikke mener adferden forekommer.

5.2.1 Likhet

Vi har allerede diskutert hjelping innad i arbeidsområder, men Team C viser en avvikende adferd i forhold til de andre teamene ved at de også virker å hjelpe hverandre på tvers av arbeidsområder. Dette betyr at de som jobber på kullskift ikke bare hjelper sine kollegaer på kullskift, men også de som jobber på tapping, og omvendt. Seks av syv på Team C oppgir dette, mens det på de andre teamene til sammen bare er fire som oppgir det samme. Fra Team C, angående hjelpende adferd innad på teamet, kommer det blant annet frem fra Respondent 10 at:

”De som har gått inn som HA, har jo tatt en del ekstra for å avhjelpe de andre på teamet og, for å prøve å gjøre det lettest mulig for alle. Før var det organisert sånn at man hadde en ekstra person som tok sånne ting. Nå er det sånn at alle skal gjøre det.”

Av dette kan det virke som at terskelen for å hjelpe andre er relativt lav innad på teamet, spesielt siden det her virker som at man jobber for teamets beste. Respondent 15, fra samme team, forklarer at:

”Ja, føler slik skiftet vårt fungerer, så trenger man ikke engang spørre om hjelp, det går av seg selv. Men det gir jo goder til alle igjen da. Gir en så får en. Istedenfor at to er ute og jobber så kan fire ta den jobben og så går alle og tar seg en kaffe etterpå hele gjengen. Så det gir flere sosiale goder.”

Respondent 11, også fra Team C, påstår følgende når det kommer til hjelpende adferd på tvers av områder: *”Helt klart. Tror det fungerer på tvers av områder også, vertfall her på skiftet”*. Team C bærer med dette altså preg av å utøve hjelpende adferd både innad og på tvers av områder.

Lederne oppgir på sin side at hjelpende adferd er noe de ansatte utøver, og ser vi på Team A, så utøver også hele dette teamet, med unntak av den allerede diskuterte Respondent 23, slik hjelpende adferd. Det burde kanskje ikke oppfattes som merkelig at to hele team skiller seg ut, da vi fra teorikapittelet kjenner igjen begrepet hjelpende adferd i det Organ et al. (2006) omtaler som sosial bytteteori. I dette ligger det, som navnet tilsier, at noe byttes, ved at den hjelpen en person velger å gi, betales tilbake ved senere anledninger. Her kan det tenkes at både Team A og C har skjönt at de må hjelpe hverandre, siden de har oppfatningen av at de

har igjen for denne adferden ved senere anledninger. De andre teamene ser tilsynelatende ikke ut til å ha oppdaget noe tilsvarende riktig ennå.

Vi har i metodekapittelet gjennomgått hvordan de ulike teamene opplevdes alders- og erfaringsmessig, og det er ikke til å se bort fra at Team C fremstår som unge, men det forklarer ikke nødvendigvis hvorfor vi ser det vi ser innenfor positivitet. Det er tre personer på Team C som er å betrakte som eldre eller erfarne, men det er kun én av disse som ikke oppgir hjelpende adferd mellom områder. De to som oppgir at det forekommer kan man også betrakte som ungdommelige, mens sistemann er den eneste på teamet som ikke passer inn i den karakteristikken. Ser man på Team A, hvor ingen av respondentene er å betrakte som ungdommelige, finner man et lignende resultat som på Team C. Disse to teamene kan man likevel betrakte som like med tanke på alder, fordi de i motsetning til de to øvrige teamene fremstår relativt like innad i teamet.

Team B og D har en mye større opplevd aldersspredning, og de oppgir, med et unntak, heller ikke hjelpende adferd på tvers av områder. Unntaket, Respondent 20, er å betrakte som eldre og erfaren, og bekrefter at det ikke er vanlig å hjelpe på tvers av områdene i Team B: *”Det er sjelden, men i dag opplevde jeg det, for da kom det en og tilbydde seg. Men som alltid så har en nok med sitt. Men taperne driver med sitt og vi driver med vårt. Men innenfor de gruppene, i alle fall på kullskift, vi hjelper hverandre”*. Det at denne respondenten har oppgitt hjelpende adferd på tvers av områder baserer seg som vi kan se av sitatet mer enn mindre på en enkelthendelse, og kikker vi på hva Respondent 16, som er fra Team C, sier, forstår man at det er en forskjell *”[...] hvis det hadde vært noe og jeg ikke hadde hatt noe å gjøre, så hadde jeg selvfølgelig hjulpet til [...]”*. Vi ser at på Team C blir det betraktet som en selvfølge å hjelpe på tvers av områder, mens det på Team B er et unntak fra en regel. Man kan på bakgrunn av dette kanskje påstå at like barn leker best. Fra teorikapittelet påstås det at hjelpende adferd identifiserer viktige medarbeiderforhold og indikerer forholdet mellom ansatte. De teamene som er sammensatt av noenlunde like personer har kanskje flere felles interesser enn de som ikke er det, og har derfor kanskje en bedre kommunikasjon og ”tone” seg imellom, noe som også kan gjøre det lettere for dem å gi en hjelpende hånd enn det er i teamene som er sammensatt av ulike personer. At kun to av de syv på dette teamet mener noe av positiviteten er personavhengig kan også støtte opp om at teamet i stor grad er en enhet hvor de mener slik adferd er noe alle utfører.

5.2.2 Ungdommelighet

Kunnskapsdeling og det å gjøre småplukk er to kategorier under positivitet, og også her skiller Team C seg ut ved å oppgi mer av dette enn de andre teamene. For disse kategoriene gir de andre teamene et blandet bilde, da det aldri er mer enn halvparten som bekrefter at slik adferd finner sted. Årsaken til dette kan man kanskje forklare med samme argumentasjon som med hjelpende adferd på tvers av områder, men bare delvis. Her er det bare et team som viser klar tendens, de tre andre har gitt tvetydige opplysninger. I jakt på en sammenheng er det lett å komme tilbake til opplevd alder, men det er ikke nødvendigvis forklaringen. Ser vi på innflytelsestaktikker er det ikke lett å skille teamene, men på Team C er det ingen som oppgir at de føler en inspirerende appell implisitt. Det de fleste har lagt i dette er hvorvidt de føler en trussel mot det å ha en jobb, og en link mellom alder og en slik appell etablerte vi allerede under diskusjonen om hjelpende adferd. Et ungdommelig tankesett kan altså være forklaringen til at de ikke opplever denne type appell, men noe som taler imot dette er at det er to respondenter på de andre teamene som oppgir både kunnskapsdeling og at det blir gjort småplukk, og begge disse oppgir at de opplever inspirerende appell implisitt. Den ene av disse, Respondent 6, er også å betrakte som en ungdommelig person. I tillegg er også den på Team C som ikke er ungdommelig en av de som utfører både kunnskapsdeling og småplukk. En klar link mellom disse typene positivitet og implisitt inspirerende appell syns derfor fraværende, det samme gjelder delvis disse typene positivitet og alder og en kombinasjon av alle tre. Men at det er noe som gjør Team C annerledes enn resten er det ingen tvil om.

Årsaken kan kanskje knytte seg til teamets fokus på seg selv. Hele fem av de syv på teamet oppgir at de vektlegger det sosiale aspektet på jobben, og flere av dem benyttet også ordet ”*samhold*” som begrep på dette. Til sammenligning kan vi se på Team B, hvor Respondent 20 sier ”[...] sosialt så har vi vel nesten ikke kontakt i det hele tatt. Men vi prøver å gjøre litt ut av det sosiale på arbeid”. Han er en av to på Team B som oppgir at de vektlegger det sosiale på teamet, men det kan også se ut som de ikke får det helt til siden han bekrefter at de nesten ikke har sosial kontakt. Dette kan tolkes dit hen at de ikke er et like sammensveiset team som Team C, selv om de kanskje vektlegger samhold. Respondent 12 på Team C sier derimot at de viktige verdiene som kjennetegner teamet er ”*Bra samhold på skiftet og vi jobber ganske bra som et team*”. At vedkommende inkluderte det at de jobber bra som et team kan være den tankegangen som utgjør forskjellen mellom Team C og de andre.

Kunnskapsdeling er deling av de ansattes individuelle kunnskap (Senge, 1990), og slik deling krever en samhandling mellom ansatte og en innsats fra den som til enhver tid deler sin

kunnskap (Bartol, et al., 2002). En årsak til at samtlige på Team C, men bare enkeltpersoner på de andre teamene, gir uttrykk for at det forekommer kunnskapsdeling kan kanskje knytte seg til at Team C har en annen samhandling og kommunikasjon, eller samhold, enn de andre, og derfor i det minste har en tydeligere opplevelse av kunnskapsdeling enn resten. Eksempelvis sier Respondent 10 fra dette teamet at *”Er det et team med veldig høy kompetanse så smitter det veldig lett over på de andre. Det går nesten av seg selv at man lærer videre. Løfter hele teamet”*. Respondent 16 ble spurt om på hvilken måte kunnskapsnivået og ferdighetsnivået utviklet seg og svarte kontant *”Lære av andre”*. Av de som mener kunnskapsdeling ikke finner sted har vi Respondent 18, fra Team B, som sier *”Det er mye som er en selvfølge for mange som er langt fra en selvfølge for den det gjelder”*, og videre da vi spurte direkte om det var lite kunnskapsdeling *”Nei det er jeg enig med deg i”*. Den siste kommentaren er en bekreftelse, men den første gir klare indikasjoner på at det er en mangel på kunnskapsdeling, da noe av hensikten med kunnskapsdeling er å støtte opp under de som finner utfordringer vanskelige å forstå, også i forbindelse med en endring. Det bør også nevnes at det virker som at organisasjonen har gjort en del rett hva kompetanse angår, da de under vårt arbeid med utredningen vant HR Norges kompetansepris⁸. Målbevisst jobbing med kompetanseheving øker forståelsen, og man trenger ikke nødvendigvis lære opp alle for at alle skal få høyere kompetanse, men i enkelte situasjoner vil det være nok å trene nøkkelpersoner, gitt at disse klarer å dra med seg resten. Dette var noe vi så i kommentaren til Respondent 10 over. Respondent 15, også han fra Team C, bekrefter også at opplæring av enkeltpersoner kan dra med seg resten *”[...] når folk spør man om ting så kan man ikke bare si at vi gjør det sånn. Så derfor hever man sin egen kunnskap for å øke andres”*. Slike refleksjoner og responser på spørsmål om kunnskapsdeling virker å være egne for Team C. De står for syv av elleve ansatte som gir uttrykk for at det bedrives kunnskapsdeling, og to av de andre som oppgir det er handlingsansvarlige for drift, noe som gjør at disse oftere gir uttrykk for kunnskapsdeling enn noen andre grupper av ansatte. Disse to, Respondent 17 og 21, er ikke like entusiastiske rundt kunnskapsdelingen på sine team. Respondent 17 sier *”Vi har prøvd, men ikke vært gode på det”*, mens Respondent 21 sier noen har fått mer kunnskap, da i form av at de har fått mer ansvar, og på spørsmål om disse drar med seg andre svarer han: *”De nye, faktisk”*. De øvrige ansatte som har gitt uttrykk for kunnskapsdeling sier ved Respondent 24 at *”Det er arbeiderne de er sammen med på skiftet som lærer de opp, og der*

8

http://hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/Årets+Kompetansepris+til+Hydro+Aluminium+Høyanger+Verk.b7C_wtfY50.ips 20.05.2011 10:25

lærer de utrolig mye”, og ved Respondent 6 når det stilles spørsmål om kunnskapsrike personer drar med seg andre *”Ja det er jo klart, sånn må det jo være også”*. Med unntak av Respondent 10, fra Team C, virker det som at de som er handlingsansvarlige for drift ikke er like overbevist om kunnskapsdelingen som de andre ansatte. Det at den mest positive handlingsansvarlige for drift tilhører Team C virker ikke som en tilfeldighet, men som et mønster. Den høye graden av kunnskapsdeling på teamet, og den høye graden av hjelpende adferd også på tvers av områdene kan indikere at kommunikasjonen og samholdet i teamet er høyt. Dette er noe som kanskje gir dem en felles forståelse og felles opplevelse av ulike fenomener og situasjoner, og det er derfor ikke umulig at det er noe av årsaken til at fem av syv av de ansatte som mener at AMPS er noe som kjennetegner teamet sitt kommer fra dette teamet. Respondent 4, fra ledelsen, forklarer dette om sin opplevelse av AMPS på teamene:

”Ja, det går jo igjen i alt vi gjør på mer eller mindre alle nivå. Det er blitt så innarbeidet at jeg tror ikke de tenker over det, men likevel handler de i tråd med prinsippene. Og det er jo et tegn på at de programmene vi kjører når vi utvikler operatørene, og da spesielt HA. Når vi har samlinger med de og utvikler de, hvis vi klarer å få til at det blir en naturlig del av arbeidsdagen deres, og ikke bare noe som sitter i en åtteukersperiode etter kurset, men at du kan komme et halvt år etterpå og si ”dette funker ikke”, så går de ut og gjør akkurat det de sier ikke funker. Så det blir nesten på en måte, for noen år siden ville de kanskje kalt det der for en hjernevasking, men det er gjerne fortsatt det, men det funker.”

Ledelsen mener altså at AMPS er noe som kjennetegner teamene, gjerne ubevisst. For Team C virker det som bevisstheten kanskje er høyere, noe som kan skyldes at de er tettere sammenknyttet og kommuniserer bedre enn de andre teamene.

5.3 Avstand

Vi har tidligere vært inne på at det ikke er lett å skille team basert på oppfattelse av innflytelsestaktikker, men ser man på forskjeller mellom de ulike stillingene kan man se et mønster. Det er rimelig å tro at de med mer ansvar i større grad føler de har noe de skulle sagt i forbindelse med ulike avgjørelser, og at disse også har bedre tilgang på ledelsen enn de uten ansvar. Videre vil en argumentasjon rundt personlighet i forhold til hvordan ledelse, endring og konsekvenser av endring tas imot være troverdig.

5.3.1 Mottakelse av innspill

Hvorvidt innspill tas til etterretning er det splittelse om. Tretten av tjuetre mener innspill ikke tas til etterretning, mens hele ni av tjuetre mener det motsatte. Disse ni inkluderer også ledelsen selv, noe som gjør at det bare er om lag en firedel av de ansatte som mener innspill tas til etterretning. Av de fem som er av denne oppfatningen er det bare én som ikke er handlingsansvarlig, noe som kanskje antyder at ledelsen har noen enkeltpersoner de har større tillit til enn andre. Dette bekreftes delvis av Respondent 1 som uttalte følgende ”*Ja altså jeg må ærlig innrømme at jeg kanskje har noen favoritter som jeg vet det er mye lettere å få ting til å bli gjort, det har jeg enda, det er ikke tvil om altså [...]*”. Det virker også å være forskjell på lederne i forhold til å ta imot innspill, da ingen av de handlingsansvarlige for tapping melder at innspill tas til etterretning, mens halvparten av de handlingsansvarlige både for kullskift og for drift mener innspill tas til etterretning. For disse to grupperingene er det riktignok også noen som mener at innspill ikke blir tatt til etterretning. I besvarelsen av spørsmålene som gikk på dette er det naturlig å tro at respondentene har brukt sitt arbeidsområde som utgangspunkt og at disse resultatene derfor reflekterer den respektive områdelederen. Respondent 2 gjorde det klart for oss at det kunne være naturlig at funnene varierte med tanke på dette, ved å gi oss følgende uttalelse på spørsmål om innspill tas til etterretning:

”Ja og nei der også, nå er jeg ærlig da. Men selvfølgelig, du har folk som kommer med helt urimelige og meninger som ikke hører hjemme i det hele tatt, og for å si det sånn, du forkaster det ikke, men du legger heller ikke så mye vekt eller tid på det. Men noen har jo gode meninger, og da bruker du mer tid på det og tar det opp kanskje på et ledermøte og drøfter det, og sånne ting da.”

Fra uttalelsen kan vi også se at det er ledelsen som avgjør hva som skal skje og hvordan, noe som får støtte av at hele ledelsen mener det er de som tar avgjørelsene. I tillegg er ti av de tretten som mener innspill ikke tas til etterretning av samme oppfatning som lederne, mens syv av de ni som mener at innspill tas til etterretning også mener at det er ledelsen som tar avgjørelsene. Det virker altså som at de ansatte ikke er reelt med i beslutningstaking. Dette reflekteres også i at ti av nitten ansatte mener det er vanskelig å delta i endringen. En annen interessant observasjon er at ti av de tolv ansatte som opplever at innspill ikke tas til etterretning oppgir at de opplever konsultering, noe som kan antyde at ledelsen konsulterer for syns skyld, og at det de ansatte mener ikke er av betydning. Selv om dette kanskje ikke stemmer kan det være slik det fremstår for de ansatte.

Det kan også tenkes at oppfattelsen av hvorvidt innspill tas til etterretning har en sammenheng med de ansattes rolle uavhengig av hvem områdelederen er. Av de vanlige operatørene er det bare én av åtte som mener at innspill tas til etterretning. De resterende syv mener det motsatte, og dette kan bety at mengde ansvar spiller inn på hvorvidt innspillene tas til etterretning. Vi kan likevel ikke si dette sikkert, da det også kan skyldes at de vanlige operatørene har mindre kontakt med lederne. Det at de har mindre kontakt følger av kommunikasjonslinjene, og det er ikke utenkelig at informasjonsutvekslingen mellom leder og vanlig operatør hemmes av mellomledet. Det som derimot taler mot at avstanden fra lederne er det som avgjør hvorvidt innspill tas til etterretning, er at de handlingsansvarlige for tapping heller ikke opplever at det de har å komme med blir tatt til etterretning. I motsetning til de vanlige operatørene har disse mer direkte kontakt med lederne, og har avstandselementet er således ikke en faktor. I disse tilfellene er det da rimelig å påstå at årsakene til at de ulike gruppene er av samme oppfatning også er ulike.

5.3.2 Elektronisk kommunikasjon og kommunikasjonslinjer

Det kommuniseres på mange måter, og bruk av ulike former for kommunikasjon kan kanskje gjøre at budskapet kan oppfattes annerledes. Dette kan igjen bety at ledelsen da blir oppfattet annerledes enn det som var intensjonen. Som vi så vidt har nevnt kan det være andre faktorer som spiller inn på akkurat dette, som for eksempel et mellomledd som ikke viderefører informasjonen i sin helhet. Det er til sammen fire ansatte som mener at informasjonen ikke når frem oppover i systemet. Av nitten mulige observasjoner er ikke dette et høyt antall, men fordelingen av disse er interessant. Tre av dem er på samme team, Team C, og tre av dem er vanlige operatører. At det ikke er flere kan selvfølgelig skyldes at resten mener det motsatte, men det kan også skyldes at de aktuelle ansatte ikke har hatt noen innspill. Et eksempel hvor dette kom frem er ved Respondent 16, også han fra Team C, som uttalte *”Det er det nok helt sikkert, men jeg har egentlig aldri engasjert meg så mye i det der”* på spørsmål om det var mulig å påvirke og om eventuelle innspill blir tatt til etterretning. De fire på Team C som ikke mener innspill tas til etterretning er nettopp disse tre som mener informasjon ikke når frem oppover sammen med Respondent 16. Det er da mulig at det er en sammenheng mellom kommunikasjonslinjene og oppfattelsen av ledelsens innspillshåndtering. Den fjerde respondenten som mente informasjon ikke når frem oppover, Respondent 19 fra Team B, er av samme oppfatning som de tre andre hva innspill angår. Han har faktisk forsøkt å komme med forslag oppover, og sa følgende om resultatet av det: *”Har prøvd å ta det opp men kommer ikke så langt med det. Tatt det opp med HA”*. Når vi da spurte om handlingsansvarlig

tok det videre fikk vi svaret: *”Tror det bare har stoppet opp der”*. Dette er et godt eksempel på at handlingsansvarligs rolle er mer enn bare å være ansvarlig for handlingene til de andre på teamet. Selv om de handlingsansvarlige i utgangspunktet er definert som vanlige operatører har de et mellomlederansvar hvor de også skal formidle informasjon mellom de overordnede og de andre operatørene.

Siden aluminiumsproduksjon må foregå hele døgnet har ikke lederne anledning til å treffe de ulike teamene hver dag, men kun noen dager annenhver uke. Dette gjør at kommunikasjon i stor grad foregår elektronisk, noe flere har uttrykt lederne sliter med å mestre. Til sammen ti av de nitten ansatte har gitt uttrykk for dette, i tillegg til at begge områdelederne, som ofte er de som sender e-post, selv gir uttrykk for at e-post kan være vanskelig. Akkurat for e-kommunikasjon kan det faktiske antallet som for eksempel mener at det er en svakhet for lederne være noe høyere for utvalget, da vi først begynte å spørre om dette etter å ha gjennomført noen intervjuer og fått informasjon som tilsa at dette kunne være viktig. Vi vil likevel ikke påstå at det nødvendigvis bare er en svakhet for lederne, men like mye en svakhet for de som mottar e-postene. Frem til for noen år siden var det kun daværende skiftleder som hadde jobb-e-post, mens nå har alle fått det. Det er nemlig ingen automatikk i at man behersker og forstår mediet selv om man har en epostkonto, og noe blant annet Respondent 22 gav uttrykk for var at den største utfordringen har vært digitaliseringen: *”[...] men jeg har aldri vært inne på ei maskin før, har ikke tatt i det, ikke vært interessert”*. For en del av de som ikke tilhører det man på folkemunne kaller Playstation- og datagenerasjonen kan med andre ord manglende erfaring med mediet og arbeidsverktøyet gjøre at mottakelsen av det som kommer via e-post blir annerledes enn for de som er bedre kjent med den måten å kommunisere og jobbe på. Team C, som vi tidligere har omtalt som relativt ungt, kan delvis bekrefte disse påstandene. De fire respondentene på Team C som har en formening om e-kommunikasjon mener alle at e-post er en svakhet for lederne og at de kan oppleves som kommanderende og krass, men ingen av dem mener budskapet i dem misforstås av operatørene. Å tilskrive disse resultatene ungdommelighet kan likevel bli feil hvis vi ser nærmere på resten av de som har meninger om e-kommunikasjon. I Team B mener alle at innholdet i e-postene kan misforstås i tillegg til at de kan være krasse og en svakhet for lederne. Dette skiller seg fra det medlemmene på Team C, som har en formening om e-kommunikasjon, mener. Ser vi på det demografiske er det de minst ungdommelige i Team C som har uttalt seg om e-kommunikasjon, vi vet også at Team B har en blandet sammensetning av alder og erfaring. I tillegg til disse gir også Respondent 23 fra Team A samme resultatene

som de fra Team C, og han er det som kan karakteriseres som en mindre ungdommelig person.

At oppfattelsen av e-postbruken er ulik trenger altså ikke skyldes evne, men det kan også skyldes den innstillingen de ansatte i utgangspunktet har hatt. Samtlige på Team B oppgav at de i utgangspunktet var negative til endringen, og det var også disse som mente at e-postene kunne misforstås i tillegg til at de fremsto som krasse. Blant de fire fra Team C som ikke mente e-postene kunne misforstås, er det bare én som var negativ til endringen, og heller ikke Respondent 23 fra Team A var negativ. Den negative respondenten på Team C, Respondent 14, har en klar holdning rundt endringen: *"Jeg har vært negativ hele tiden, helt siden 80-tallet når de begynte å prate om 1., 2. og 3. operatør. Det skal ikke være sånn"*. Dette er ikke et syn som deles av de andre på samme team, men det kan spekuleres i at negativiteten skyldes at vedkommende er endringslei, kanskje mener at alt var bedre før og at en endring ikke er nødvendig. Slike holdninger kjenner vi fra teorikapittelet som en vanlig motstandstype, jamfør Morris et al. (1995), og som uttalelsen antyder er det her snakk om en sterk holdning. Skal vi dra sammenligningen videre med Team B ser vi at alle minst er delvis negative, da to av dem hadde en blandet innstilling. Dette er noe som fremgår av Respondent 18 da han ble spurt om han var positiv eller negativ til endringen: *"Både og. Det er jo alltid sånn at de fleste er negative til noe nytt"*. Det kan altså virke som de har gjort seg en oppfatning av fordeler og ulemper med endringen og har derfor klarere forventninger til hva som skal komme. I motsetning til enkelte av respondentene fra Team C som fremstår som likegyldige, kan det å ha gjort seg noen oppfatninger, der noen er av negativ art, spilt inn på hvordan tolkningen av e-postbruken er. Et eksempel på likegyldighet i Team C har vi fra Respondent 11 som svarer på hvorvidt han var positiv eller negativ: *"Midt i mellom, hadde ingen formening om det den gangen kan du si"*. Forklaringen på hvorvidt man mener e-poster kan misforstås kan altså, heller enn holdninger, falle ned på hvorvidt de ansatte har et åpent sinn til endringen eller ikke. Dette er ikke noe som støttes helt av alle respondentene på Team B. Respondent 19 gir på spørsmål om e-post tolkes på samme måte som annen kommunikasjon uttrykk for at det skyldes mediet e-post og ikke noe annet: *"Nei det blir det ikke. Er gjerne litt krassere når det kommer på mail, hvis det er noe som skal gjøres eller det er noen forandringer"*. Og på oppfølgingsspørsmålet om det skyldes mediet sier han rett ut: *"Jeg tror det bare er mediet"*. Ledelsen på sin side er klar over at det kan misforstås, men på en annen måte enn det de ansatte har gitt uttrykk for. Ingen i ledelsen gir uttrykk for at e-post kan fremstå krass og kommanderende, som vi av sitatene over ser at Respondent 19 mener. Respondent 19 har

støtte hos sin teamkollega, Respondent 17, som sier følgende om e-post: *”Kan misforstås siden det kan virke krasst. Så sånn sett er det jo bedre ansikt til ansikt”*. Her ser vi også at de ansatte mener misforståelsen ligger i at e-poster kan fremstå som krasse. Ledelsen ved Respondent 2 har en annen oppfatning av hvordan e-post misforstås:

”Men de som det gjelder, de bruker det kanskje litt mer til sin egen fordel i forhold til kanskje det som står der. De vrir kanskje litt på noen ord og så står det noe helt annet enn det som egentlig er blitt ment, så det er folk som vrir og vender litt på en sånn informasjonstype.”

At ledelsen og de ansatte har en så ulik oppfattelse av e-postbruk og tolkning av denne er å se på som en bekreftelse for at bruk av e-post er en utfordring for ledelsen. Det å kunne fremstå overbevisende også ved elektronisk kommunikasjon er noe vi fra teorikapittelet vet er stadig viktigere for ledere som vil ha med seg andre på sine prosjekter, også i en organisasjon som Hydro. Mediet e-post gjør innholdet relativt åpent for ulik tolking, og skal man da sikre at alle tolker budskapet på samme måte kan det å være konkret være et virkemiddel, men dette kan kanskje gjøre at man fremstår som kras. Det ledelsen gjør for å forhindre feiltolkning virker med andre ord å forårsake det de ansatte misliker med e-postbruken.

5.4 Ansvar

Endringen har medført at flere personer har fått mer ansvar. Tidligere var det kun de gamle skiftlederne, og i hans fravær vikarlederen på teamet, som hadde ansvar. Nå er situasjonen annerledes og som en sentral del av endringen har teamene nå tre handlingsansvarlige med hver sin vikar med såkalt utvidet ansvar. Det har altså vært en tredobling av antallet som har ansvar, men det er i stor grad det samme arbeidet som blir gjort. Dette betyr at de som tidligere hadde alt ansvar på teamene nå har mindre ansvar enn tidligere, og dette kan ha blandede effekter. Det kan tenkes at de gjør en enda bedre og mer fokusert jobb, men det kan også bety at de føler seg strippet for status og makt.

5.4.1 Å miste ansvar

Lederne, ved Respondent 5, sier de var klar over at det kunne være en utfordring å gjøre den strukturelle endringen som gjorde at de tidligere skiftlederne mistet ansvar, men det fremgår ikke at utfordringene knyttet seg til ansvaret, men til lønnen: *”Det var den største betenkeligheten med å ta bort skiftformannen, jeg var jo skiftformann selv og de gikk jo ikke ned i lønn, men de ble stående i ro, fryste lønnen”*. Denne lønnsfrysningen var en konsekvens av at det nå skulle være tre med ansvar, og at disse skulle i utgangspunktet ligge på samme

lønnsnivå, noe de ikke tidligere har gjort, da bare en av de tre hadde skiftlederlønn. Ut fra intervjuene har det aldri kommet frem at dette har vært et problem for de ansatte, men de som tidligere var skiftledere, altså de som nå er handlingsansvarlige for drift, gir uttrykk for at de savner ansvaret knyttet til den stillingen. Tre av de fire med denne stillingen mener dette, og Respondent 17 sier rett ut: *”Nå har jeg mindre ansvar, er ikke like mye sjefen som før og det savner jeg i blant”*. Bortsett fra de tidligere skiftlederne er det kun én person som gir uttrykk for at han savner ansvaret formannen hadde, noe som kan tyde på at den organisatoriske endringen ikke har virket negativt inn på de andre ansatte, eller i alle fall ikke i samme grad.

Handlingsansvarlige for drift skiller seg fra resten av de ansatte på flere områder enn det å savne ansvar, og dette kan ha sammenheng med ansvarstapet. Denne gruppen ansatte oppgir heller ikke at de opplever konsulterende innflytelsestaktikker, noe man i utgangspunktet skulle kunne forvente at de gjorde da det er disse som har sittet inne med mest kunnskap. Av de fem som ikke opplever denne typen taktikk er fire handlingsansvarlige for drift, de resterende atten respondentene opplever alle en form for konsultasjon. Det kan hende dette er et noe som relaterer seg til hvilken grad de blir konsultert, og at mangelen på opplevd konsultasjon skyldes at de ikke lenger konsulteres på to av de tre ansvarsområdene.

Respondent 8 sier dette om hvorvidt de konsulteres:

”Nei. På det nivået er det allerede innført, så da har man lite å gå på. kan gjerne komme med innvendinger, men som regel så er det sånn: ”sånn skal det være, det gjør vi”. Og så går vi gjerne ei stund og finner ut at her må vi gjøre noen justeringer, men som regel når han presenterer noe sånt så er det veldig lite å hente.”

På direkte spørsmål om han konsulteres ved problemer og endringer svarer Respondent 10 enkelt og bekreftende: *”Nei, det har ikke skjedd”*. Dette motstrider litt det man kunne tro om konsultasjon, da det gjerne vil være naturlig å konsultere de som sitter inne med mye kunnskap og ferdigheter.

Samtidig er det noen andre trekk som kan tyde på at disse har vært nærmere ledelsen enn andre, og kanskje forstår bedre hva som foregår, hvordan lederne handler og hvorfor de gjør som de gjør. Dette kommer til uttrykk ved at de handlingsansvarlige for drift opplever en større kombinasjon av taktikker enn de andre ansatte, og at de også opplever at lederne varierer taktikker over tid. Det dette betyr er at handlingsansvarlige for drift i større grad oppfatter at en leder for eksempel bruker både rasjonell overtalelse og inspirerende appell samtidig enn andre operatører, og at de opplever at de benytter ulike taktikker ut fra hvordan

for eksempel markedssituasjonen er. Hva årsaken til dette kan være er at de handlingsansvarlige for drift tradisjonelt var tettere knyttet til ledelsen enn resten, og derfor kjenner bedre til lederens register. Siden disse tidligere selv var ledere på hvert sitt team har de gjerne selv benyttet taktikkene i kombinasjon og har således kanskje bedre kjennskap til dem, og har derfor også lettere for å gjenkjenne dem enn andre. Spesielt for kombinasjoner av taktikker er det flere enn handlingsansvarlige for drift som bekrefter at det brukes, noe også to av lederne gjør. Generelt vet vi fra Fable og Yukl (1992) at kombinasjoner av taktikker ofte slår positivt ut, med mindre det involverer såkalte harde taktikker. Etter det vi har forstått er de taktikkene som ofte kombineres legitime taktikker og rasjonell overtalelse, i form av at det blir bestemt fordi det er ledelsen som har bestemt det med en forklaring vedlagt. At vi bruker ordet vedlagt skyldes at ansatte mener mye av dette skjer i skriftlig form, som Respondent 14 gir uttrykk for: *”Det bare kommer et skriv eller en mail om at det og det skal innføres, så kommer det selvfølgelig en forklaring på hvorfor de mener det men selv om vi mener det er aldri så idiotisk så er det ikke mulig å si noe”*. Videre forteller han også med sarkastisk tone at *”De (ledelsen, anm.) vet som regel best”*. Respondent 20 gir uttrykk for at en annen kombinasjon brukes, og etter at vi har presentert ulike kombinasjonsmuligheter sier han: *”Den siste der (rasjonell overtalelse og inspirerende appell, anm.) kommer de ofte med. Den har de ofte med, den skjulte trusselen der ligger ofte i båndn”*. Ingen av disse to er handlingsansvarlige for drift, men opplevelsen disse to har er ikke ulik til de som er handlingsansvarlige for drift. Respondent 10 fikk direkte spørsmål på ulike kombinasjoner i form av rasjonelt overtalelse i kombinasjon med både legitime taktikker og inspirerende appell, og mens spørsmålet ble stilt kom svaret: *”Ja, ja, ja. Det er mye sånn”*. Kombinasjonen legitime taktikker og rasjonell overtalelse synes likevel å være dominerende selv om det ikke kommer eksplisitt frem hos veldig mange respondenter. En av de som har en uttalelse som støtter opp om dette er Respondent 22:

”Når det gjelder lederen vil jeg nok helle mot den første (rasjonell overtalelse, anm.), pluss at det er nok brukt litt den andre og (legitime taktikker, anm.), men det at han argumenterer for hvorfor han gjør det, hvorfor det er sånn og hvorfor han vil ha det sånn, for som regel fokuserer han på at utslipp er blitt mer, avbrannen på kulla er blitt større da fokuserer han på dekking. Mye jern i ovnene da er det veldig fokus på mye bad som vasker ut niplene og sånne ting, Det er klart det, han kjører fokus på de tingene han har og da blir det jo forklart hvorfor. Det er alltid en driftssituasjon som gjør det, enten det er høyt utslipp, høyt jern. Og det er greit at det å tappe bad og å

gjøre de konkrete tiltakene som vi vet virker, men av og til kan han være veldig steil ja, når det er noe.”

Her bekreftes kombinasjonen, og vi ser at når det begrunnes logisk og rasjonelt er det relativt stor forståelse for hvorfor det er slik. Dette er i tråd med det vi kunne forvente ut fra teorien om taktikkombinasjoner, og generelt effekt av taktikker, da han gir et uttrykk av at den logiske forklaringen er det som fører til forståelse og etterfølgelse heller enn den legitime taktikken (Fable, et al., 1992). At det brukes legitime taktikker i så stor utstrekning som det tilsynelatende gjøres, femten av nitten ansatte mener slike taktikker brukes, er nødvendigvis ikke en fordel for ledelsen da denne type taktikk omtales som mindre effektiv enn andre, men årsaken til at den er i bruk forklares av både ledere og ansatte. En av lederne, Respondent 2 sier for eksempel følgende:

”I begynnelsen var vi vel, jeg tror vi var ganske strikse på hvordan vi ville og skulle ha det. Og det er ikke for at vi var strenge eller noe sånt, men vi skulle ha ei ny omorganisering og sånn og sånn skulle det være, så det var ikke så mye rom til at, eller enkelte ting var helt greie, sånn og sånn skal det være, for eksempel vi skulle ha tre HA, vi skulle ha tre UA, det var fast.”

Dette er et konkret eksempel på en større endring, men den ansatte opplever også taktikkene på de daglige tingene, som her fremkommer fra Respondent 24 på spørsmål om noen konsulteres i forbindelse med avgjørelser: *”De bare pålegger handlingsansvarlige. ”Gjør det og det”. De kjører gjennom det de mener, ”sånn skal det være”, så bare kjører de igjennom, uansett”*. Tonen under denne uttalelsen var ikke av den positive sorten, og vi ser her at bruk av slike fremgangsmåter, som forventet, blir dårlig mottatt av de ansatte.

5.4.2 Å få ansvar

Antallet ansatte med ansvar er som nevnt tredoblet som følge av endringen, og dette har naturligvis ikke bare den effekten at de tidligere skiftlederne mister ansvar, men noen må da også få mer ansvar. Å få ansvar kan skille seg fra å ta ansvar, men de som har fått disse ansvarsstillingene forventes å være pådrivere, som Respondent 22 bekrefter når han sier *”I min jobbinstruks står det at jeg en pådriver”*, noe som antyder at han ved å få mer ansvar forplikter seg til å ta ekstra ansvar. Å gjøre dette retter seg ifølge Morrison et al. (1999) mot å implementere noe positivt i organisasjonen, og skal også kunne ha en positiv effekt på andre ansatte i organisasjonen (Organ, et al., 2006). Ansvarsoppdelingen har medført at man kan ha tettere fokus på hvert enkelt arbeidsområde, noe som gjør at handlingsansvarlig har lettere for

å se hvem som eventuelt ikke har gjort en skikkelig jobb ved å delegere en del av det ansvaret han selv har fått til vanlige operatører på en daglig basis. Dette er noe som kan ha gjort at også flere enn de som formelt har ansvar får en ansvarsfølelse og kanskje blir mer engasjert i arbeidet. Vi ser at fjorten av tjuetre respondenter mener at de selv eller andre er blitt mer engasjerte i løp av endringen som har foregått de siste årene. Blant disse fjorten finner vi alle lederne, men kun én av dem er handlingsansvarlig for drift. En av de som mener de ansatte er mer entusiastiske og engasjerte enn tidligere er Respondent 18, som på et direkte spørsmål om dette svarer ”Ja, faktisk”, før han på spørsmål om hvorfor, tillegger ”Har vel et større ansvar nå enn før”. Samtidig kan det se ut til at det er tap av ansvar, som diskutert tidligere, som er årsaken til at flesteparten av de handlingsansvarlige for drift ikke mener at engasjementet har økt. Respondent 21 sier dette på samme spørsmålet som Respondent 18 svarte positivt på: ”Når du ikke har noe å si så gir du vel faen, når det ikke hjelper å si noe. Da gjør du det du blir pålagt å gjøre, ingenting mer”. På oppfølgingsspørsmålet om forskjell fra tidligere fikk vi kontant svaret ”(før var, anm.) det mye bedre”. Disse uttalelsene kan, som det vi tidligere har diskutert bekrefte at å ha et mer avgrenset ansvarsområde oppleves negativt for de det gjelder, men de antyder samtidig at ansvar avler engasjement, noe femten av tjuetre respondenter gir uttrykk for. Respondent 12, fra Team C, lanserer på sin side noen litt andre forklaringer når han sier:

”Ja det tror jeg. Sånn som nå er det veldig mye nye folk og utbyttinger så det er gjerne flere som godtar mye mer og er mer villige til å lære enn den gamle garden som det er lite igjen ut av. Så det blir gjerne mer godtatt ting nå enn før. Det har vel mye med at det er mye yngre folk og nye folk som er kommet inn. Det er mye her som ikke hadde gått for ti år siden for å si det sånn. Slik som dekking og arbeidsmengde på hver enkelt så tror jeg er det veldig mye høyere tempo nå enn det var før.”

Ut fra dette kan man også tolke det som at de ansatte er nødt til å engasjere seg mer fordi man må drive mer kostnadseffektivt og belaste hver enkelt ansatt mer. På et oppfølgingsspørsmål om det ekstra engasjementet er frivillig eller påtvunget, svarte han:

”Det er vel begge deler tror jeg. Noen er veldig villige eller synes det er topp å få lært mer og engasjerer seg mye. Men noen går gjerne i samme tralten og de gjør det de skal, men er ikke så veldig interessert i å få inn noen nytt for å si det sånn. Så det er litt ymse.”

Det virker altså som at det er litt opp til hver enkelt, og at de yngre er de som lettere engasjerer seg mer, men det er også sånn at de yngre ofte er de som har mulighet til å få mer ansvar, og som gjerne vil ha det. Det kan tenkes at de som er noe eldre enten har hatt ansvar tidligere, at de allerede har fått ansvar eller at de ikke interesserer seg for det, noe som kan tilsi at de heller ikke har interesse av å engasjere seg mer. Dette kommer frem av det som blir sagt om at *"noen går gjerne i samme tralten"*. Dette er noe som også delvis bekreftes av lederne ved Respondent 4 som på det samme spørsmålet sier: *"Du har jo de som liker en god utfordring, og det er de som ikke gjør det, men sånn generelle vil jeg si helt nøytralt"*. Ser vi rett på tabellen over hvem som mener dette kan vi si lederens uttalelse treffer blink, da ti av nitten ansatte mener engasjementet er gått opp. Respondent 2, som også er en leder, tillegger enda en faktor æren for et økt engasjement, og er udelte positiv på at engasjementet har økt:

"Uten tvil, ja. Det er helt klart. Det går på, jeg tror det går på, først det går på at de er blitt mer involvert. Så har de fått mer informasjon og fått mer tilbakemelding på utført arbeid. Det er kanskje en del andre ting, men i hovedsak så tror jeg helt enkelt at de blir mer involvert og får en del ansvar og får informasjon om utførelsen av arbeidet."

Det er sannsynligvis en kombinasjon av faktorer som har ført til at engasjementet har økt. Ansvar, arbeidspress, informasjon og til dels også alder og ambisjoner virker alle som mulige faktorer til økt engasjement. En del av disse faktorene kan knyttes tilbake til egenskaper ved selve endringen. Det virker som ansvar er den største av disse faktorene, da seks av ti ansatte som ved stillingstittel har fått mer ansvar uttrykker et økt engasjement, mens det blant de som har mistet ansvar kun er én av fire som uttrykker det samme.

5.5 Empiribasert teori

På bakgrunn av analysen har vi identifisert fire abstrakte kategorier som enten har spilt inn på de ansattes adferd, deres opplevelse av ledelsen eller begge deler. Disse abstrakte hovedkategoriene er "Personlighet", "Teamfølelse", "Avstand" og "Ansvar", og vi vil her oppsummere hvordan disse spiller inn på de ansattes adferd og opplevelse av ledelsen.

De aller fleste utøver positiv adferd, men noen er ikke like gode som andre. Vi har sett at de som ikke utøver slik adferd også oppleves som mer negativt innstilte enn de andre. De som er mindre positive opplever ikke at ledelsen benytter andre innflytelsestaktikker enn de øvrige ansatte, og det virker derfor som det ikke er en sammenheng mellom manglende positiv

adferd og ledelsens adferd. Derimot er det sterke indikasjoner på at personlighet er en avgjørende faktor for positiv adferd, og det er holdningene til personene som definerer dette.

Slike positive holdninger er noe som kanskje kan forsterkes av at man samhandler med likesinnede, noe som virker å være med å forklare hvorfor noen er bedre på hjelpende adferd på tvers av områder enn andre. Videre har også en tankegang som de tre musketerer, ”én for alle, og alle for én”, vist seg som en driver for positiv adferd. Dette kommer til syne gjennom at de som fremstår som et team også er de som utpeker seg positivt adferdsmessig. Det virker ikke som at ledelsens bruk av innflytelsestaktikker har hatt innvirkning på dette, i alle fall ikke av betydelig grad, men at det er noe som kommer fra sammensetningen av teamet. Det er i så måte naturlig at det er enkelte team som skiller seg ut, siden mulige teamkombinasjoner begrenser seg selv med hvem som er ansatt og hvilken kompetanse og personlige egenskaper disse innehar.

Ledelsen har ikke vist å spille en stor rolle for hvorvidt de ansatte utøver positiv adferd, men ledelsens bruk av innflytelsestaktikker sett mot hva de tillater av involvering har gitt ansatte rom for å tolke hvordan ledelsen fremstår. Stillingene til de ansatte sier noe om hvorvidt de får påvirke, eller opplever at de får påvirke. Noe som kan være en årsak til at det oppleves slik er, som man kanskje kunne forvente, at de som er nærmere ledelsen opplever å ha større påvirkningskraft enn de andre. Det ser også ut til at det avhenger av lederen selv, da ingen av de handlingsansvarlige for det ene området mener det de har å komme med tas til etterretning. Men lederen skal ikke ha for mye skyld, i hvert fall ikke for at de som ikke er handlingsansvarlig ikke føler at det de kommer med tas til etterretning. Handlingsansvarlig er den som skal formidle informasjon mellom lederne og teamet, i begge retninger, og evner han ikke det på en tilstrekkelig måte vil mye informasjon forsvinne i dette mellomledet. En del av denne informasjonen kommer på e-post fra lederne, og fortolkningen av informasjonen som kommer på e-post kan gjøre at den virker hard og brutal. Mange er ikke vant til mediet, men det virker ikke som at tolkninger kan tilskrives hvor kjent den enkelte er med mediet. Det virker heller som at de som har laget seg et bilde av hvordan ting er, og kanskje også hvordan ting kommer til å være, er de som mener e-post kan mistolkes. En annen forklaring er det faktum at e-post er et skriftlig medium og at det derfor er vanskelig å fremstå som man ville gjort ansikt til ansikt. Et virkemiddel for å forhindre mistolkning kan være å forsøke å fremstå tydelig og forklare enkelt når beskjednen utformes, men dette kan igjen gjøre at e-posten fremstår ekstra krass for de ansatte, noe flere mener er uheldig.

De handlingsansvarlige er ikke bare kommunikasjonsledd, men har også som navnet antyder en del ansvar. Noen av dem har fått ansvar som følge av endringen, andre har mistet noe ansvar som følge av endringen. Deres oppfattelse av ledelsen er tidvis svært forskjellig, noe som virker å skyldes nettopp dette ansvarsskiftet. De som tidligere har hatt ansvar føler ikke at de konsulteres like mye som andre gjør, samtidig som de også har en større opplevelse av at ledelsen benytter flere taktikker når noe fremlegges, og at taktikkene varierer med tiden. Dette er ikke unaturlig da det er disse som tidligere var tettest knyttet til ledelsen, og kanskje er i stand til å gjenkjenne slike ting i større grad enn andre. Videre virker disse også mindre motiverte og engasjerte enn de som har fått mer ansvar, noe som hovedsakelig virker å skyldes nettopp det å miste ansvar kontra det å få ansvar.

Modellen under reflekterer teorien som kommer frem av datamaterialet vårt, og viser at ansvar avler engasjement, hva som påvirker de ansattes positive adferd, samt hva som påvirker de ansattes opplevelse av ledelse.



Figur 5: Empiribasert teori

Den empiribaserte teorien sier kort fortalt at det hovedsakelig er egenskaper ved enkeltpersoner og egenskaper ved team som bestemmer hvorvidt positiv adferd utvises av ansatte og at ansvar er en driver for engasjement. Den sier også at hvordan ledelse oppfattes avhenger av hvordan ledelsen velger å kommunisere til de ansatte, samt hvilken stilling den enkelte ansatt har i organisasjonen. I dette tilfellet hvorvidt vedkommende er handlingsansvarlig for drift, kullskift, tapping eller ikke har ansvar i det hele tatt. Til slutt viser den også en manglende sammenheng mellom opplevd ledelse og positiv adferd, alt sett under konteksten som er innføringen av AMPS i elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger.

5.5.1 Drøfting mot eksisterende litteratur

I litteraturen er det beskrevet hvordan ulike innflytelsestaktikker virker inn på ansattes adferd ved at ulike typer innflytelsestaktikker fører til enten motstand, likegyldig respons ved godtagelse av arbeidet eller engasjert respons fra den ansatte (Fable, et al., 1992). Vi har i vår teori ingen sammenheng mellom innflytelsestaktikk, som et element av ledelse, og positiv adferd.

Det har derimot vist seg at positiv adferd avhenger av personlighet og hvordan et team ser på seg selv og oppfører seg som et team. Det personlighetsbaserte er noe vi kjenner igjen fra litteraturen om gode følgere, hvor en person kan oppføre seg generelt positivt både for bedriften som helhet og for en endring spesifikt. Penner et al. (1997) støtter opp om at personlighet kan være en forklarende faktor for positiv adferd, og anser personlighetstrekk som en av flere bestemmende faktorer for Organizational Citizenship Behavior. Innenfor litteraturen om hjelpende adferd finner vi også støtte for at teamfølelse skal forklare nettopp slik adferd. Vi ser at Boerner et al. (2007) sier at en felles identitet i teamet kan bidra til å øke forekomsten av hjelpende adferd. Dette er forståelig da mesteparten av den daglige hjelpende adferden utøves mot familie, venner eller andre familiære personer (Amato, 1990). Sosial bytteteori diskuteres også som årsak for hjelpende adferd, og man kan tenke seg at dette er noe som gjør at enkelte team skiller seg ut. Teamfølelse og det samholdet som ligger til grunn kan også forklare kunnskapsdeling, noe litteraturen støtter ved å si at kunnskap skapes ved kommunikasjon mellom ansatte (Nahapiet, et al., 1998; Senge, 1990).

Vi kunne nok også inkludert ”engasjement” under positiv adferd, men vi har sett på det som en holdning mer enn en adferdstype, og det er av den grunn også skilt ut som en egen del i teorien. Det vi ser med at ansvar avler engasjement samsvarer med det vi vet om at viktige oppgaver blir mottatt med større engasjement enn uviktige og kjedelige oppgaver (Yukl, et al., 1996). Handlingsansvarlige som har fått ansvar har fått viktigere oppgaver og muligens også delegert noe av dette i større grad enn det tidligere ble gjort, noe som har medført større engasjement. Noe som understreker dette er at de som er fratatt ansvar ikke viser samme engasjement.

Oppfattelsen av ledelsen er i teorien vår avhengig av hvilken måte lederen kommuniserer på, altså kommunikasjonskanal, og hvilken stilling den ansatte har i organisasjonen. Lederne klarer ikke fremstå på samme måte skriftlig i form av e-post som ansikt til ansikt, og hvordan de oppfattes av de ansatte avhenger derfor av kommunikasjonskanal. Dette forstår vi ved at

ansikt til ansikt kommunikasjon potensielt er det mest rikholdige medium man kan benytte seg av. Samhandlinger ansikt til ansikt, fremmer på sin side bruken av ikke-verbale egenskaper, som for eksempel ansiktsuttrykk og håndbevegelser, tonefall, volum, stemme og pauser i tillegg til ordene i seg selv. Kommunikasjon ved hjelp av data er derimot generelt antatt som mindre rikholdig, ettersom den kun formidler meldingens tekst og i mindre grad beskjedens ikke-verbale egenskaper, noe ansikt til ansikt kommunikasjon gjør bedre (Daft, et al., 1987; Rice, 1992). Ferris et al. (2003) omtaler dette som et nyere aspekt ved politiske ferdigheter. En leder med svake politiske ferdigheter vil ikke kunne fremstå som troverdig eller på samme måte i ulike situasjoner, noe som ikke vil inspirere og engasjere som en leder med gode politiske ferdigheter ville gjort. En parallell mellom vår teori og dette, er at lederne har begrensede politiske ferdigheter da de ikke klarer å fremstå som intendert for de ansatte, som tidvis tolker den skriftlige kommunikasjonen som krass i forhold til slik det ville vært ansikt til ansikt. Således finnes det også delvis støtte for denne delen av teorien. E-post har vist seg å mistolkes av de som har gjort seg opp en mening om hvordan ting skal være, og det kan på denne måten virke som ledelsen ikke har klart å kommunisere meningen og målet med endringen på en god nok måte, eller at de i bruk av mediet ikke fremstår i samsvar med de tidligere har kommunisert.

Videre har også stillingen til de ansatte noe å si for hvordan ledelse oppleves. I kraft av sine stillinger har de ulike ansatte noe ulik avstand opp til ”makten”. I kulturer der maktavstanden er lav, forteller litteraturen at ansatte på lavere nivå oftere regner med å bli konsultert enn i en kultur hvor maktavstanden er høy (Hofstede, et al., 2010), noe som reflekteres i at handlingsansvarlig for drift ikke opplever at ledelsen konsulterer. Dette skyldes kanskje at de ikke har like mye de skal ha sagt etter at de mistet to av sine ansvarsområder, og kan i så måte forklare noe av det som ligger bak at den ansattes stilling avgjør opplevelsen av ledelse ved at det skaper en forståelse for at jo nærmere man kommer ledelsen, jo større forventning har man om at ens egen deltagelse og innspill er verdsatt og tas i betraktning. At det er en sammenheng mellom oppfattet og forventet ledelse og maktavstand er også vist av Kirkman et al. (2009), som etter sine undersøkelser kunne påvise at maktavstand modererte hvordan ansatte reagerte på transformasjonsledelse.

6 Avslutning

6.1 Konklusjon

Med denne utredningen har vi hatt et ønske om å se hvordan ulike innflytelsestaktikker virker inn på ansattes positive adferd i en moderne norsk industribedrift, eksemplifisert med elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger. Bakgrunnen for dette er at ledere har et stort spekter av mulige taktikker som tidligere er dokumentert å ha ulike effekter på ansatte i form av engasjement for oppgaver. Vi kunne da ikke utelukke at innflytelsestaktikker også hadde innvirkning på positiv adferd hos de ansatte.

Vi ser på bakgrunn av analysen at det er flere ulike faktorer som påvirker hvorvidt ansatte utøver adferd som kan anses som positiv for bedriften, og også at det er faktorer som påvirker det generelle engasjementet. Videre så vi også at hvordan ledelse ble oppfattet varierte med flere parametere. Endringen gjorde at flere fikk ansvar og vi så at ansatte engasjerte seg i jobben, men dette hadde ingen innvirkning på andre faktorer. Basert på hvilken stilling de ulike ansatte hadde så vi også at de oppfattet ledelsen ulikt, men bare for den ene gruppen kunne vi påvise at opplevelsen av en innflytelsestaktikk ble påvirket av dette. Hvilken kommunikasjonskanal ledelsen benyttet viste seg også som en faktor for hvordan ledelse ble oppfattet, men innenfor et begrenset område.

Til hvilken grad ansatte utøver positiv adferd fant vi at var avhengig av personlighet og teamfølelse. Eksempelvis hadde vi respondenter som uttrykte ulik grad av positiv adferd, men som mente at hvorvidt slikt forekom var personavhengig. Det kom også frem at samhold og følelsen av å være et team gjorde utslag for hvorvidt de ansatte utøvde hjelpende adferd på tvers av arbeidsområder. Om personligheten som kjennetegner utøvelse av positiv adferd er noe de ansatte har tilegnet seg ved oppvekst, eller noe som er eller kan sosialiseres inn i voksenalder, kan vi ikke si sikkert da vi ikke har studert personligheten til de ansatte. Vi kan derfor bare spekulere, og det kan tenkes at adferden som vises baserer seg på det den enkelte har lært i oppveksten, men det er heller ikke umulig at den kan endres i organisasjonen hvis personlighetstrekket er svakt nok og organisasjonskulturen er sterk nok. Ser de ansatte nytten av å utøve positiv adferd, enn så om det bare ser en personlig nytte, vil de nok gjøre dette selv om de fra oppveksten er opplært annerledes. En lignende slutning har også Penner et al. (1997) trukket, da de påstår at å utøve OCB kan endre en persons identitet til å samsvare med rollen vedkommende har i organisasjonen. Hvis et kollektiv oppfatter nytten ved positiv adferd vil vi antakelig se noe av det vi ser med tanke på teamfølelse, at alle hjelper alle til å få

en bedre arbeidsdag. Det vil likevel være opp til den enkelte ansatt og det enkelte team å ta tak i seg selv og andre hvis det skal utøves positiv adferd, og det er noe slikt vi ser i undersøkelsen. Det er enkelte team som i større grad enn andre utøver positiv adferd, og i de tilfellene hvor graden av positiv adferd er høy har teamet en felles forståelse for at det er til det beste for alle. Likevel skal det ikke nødvendigvis mer enn ett ”råttent eple” til for å hindre at en gruppe ikke utøver positiv adferd, selv om resten av gruppen har forstått nytten av det.

En sammenheng vi ikke klarte å finne var mellom bruk av innflytelsestaktikker og ansattes positive adferd. Tidligere studier har vist at leders bruk av innflytelsestaktikker ofte fører til økt engasjement for en oppgave, og at ulike innflytelsestaktikker øker engasjementet med ulik styrke. Fable et al. (1992) viste blant annet hvordan ulike taktikker og ulike kombinasjoner av disse førte til ulike reaksjoner hos den som ble forsøkt påvirket. Senere har også Yukl et al. (1996) vist lignende resultater, og her ble det i tillegg vist at makten til den som påvirker og innholds faktorer, uavhengig av hverandre, påvirker utfallet av en forespørsel. Disse studiene viste at sterke rasjonelle overtalelser, gjerne i kombinasjon med andre taktikker, inspirerende appell og konsultasjon var taktikkene som genererte størst positiv respons i form av engasjement for en oppgave. Dette står i kontrast til våre funn som ikke gir klare indikasjoner på at taktikkene har hatt slike effekter på de ansatte. Den eneste indikasjonen vi fikk fra de ansatte var én som sa at han var ”svak for ros”, mens en leder mente at så lenge forespørsler ble forklart godt nok, og effekten av gjennomførelse bevist, ble oppgavene godtatt. Dette alene gir oss ikke grunnlag for å påstå at det er en sammenheng mellom de ulike innflytelsestaktikkene og et økt engasjement, og enda mindre gir det oss grunnlag for å hevde at det er en sammenheng mellom de ulike innflytelsestaktikkene og de ulike formene for positiv adferd vi har fokusert på i undersøkelsen. Vi vil likevel ikke hevde at tidligere undersøkelser er artefakter da det kan være flere årsaker som kan forklare at våre funn avviker fra det andre har funnet tidligere. Utvalgets bevissthet rundt temaet kan sies å være en betydelig forskjell mellom vår undersøkelse og de tidligere undersøkelsene. Vi gjennomførte intervjuer der respondentene ikke hadde fått anledning til å sette seg inn i temaet og tenke etter konkrete eksempler på forhånd, mens de to nevnte undersøkelsene begge brukte MBA-studenter der mange jobbet som mellomledere i ulike bedrifter, og der alle var kjent med temaet på forhånd. Disse studentene gjorde datainnsamlingen som en del av studiet, og flere brukte seg selv som respondenter, da de skulle rapportere henholdsvis seks og tre tilfeller av innflytelsestaktikker fra arbeidet sitt den siste tiden. At vi så på en endring som lå noe tilbake i tid kan således ha gjort at bruken av innflytelsestaktikker ikke lå like friskt i minnet hos våre

respondenter. Dette er senere drøftet som en mulig feilkilde i denne undersøkelsen. Videre kan det også hende at lederne ikke har vist en stor variasjon av innflytelsestaktikker i vår casebedrift. Dette kan i så fall ha gjort at ekstremene av de ulike taktikkene ikke kan observeres under denne endringen. Det er rimelig å anta at ekstremene av innflytelsestaktikker huskes bedre av de ansatte, og det er også i slike situasjoner man kan forvente å se tydelige effekter på de ansattes adferd. Det er heller ikke utenkelig at tidspunktet for endringen og omgivelsene til bedriften kan ha gjort at engasjement og positiv adferd ikke lot seg knytte til innflytelsestaktikker i dette caset. Slik situasjonen var både lokalt og internasjonalt er det ikke utenkelig at de ansatte gjorde det de ble bedt om, uavhengig av måten det legges frem på. Hvis de i tillegg har tiltro til beslutningsprosessen, noe vi ikke har undersøkt, kan denne adferden være naturlig hos de ansatte.

Vi kan på bakgrunn av dette konkludere med at ledernes bruk av innflytelsestaktikker ikke har påvirket de ansattes positive adferd i elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger under innføringen av AMPS. Det er andre faktorer som bestemmer hvorvidt ansatte utøver positiv adferd enn leders bruk av innflytelsestaktikker, men det er ikke dermed sagt at bevisst bruk av innflytelsestaktikker ikke kan ha positive effekter for organisasjonen.

6.2 Implikasjoner for ledelse

Basert på teorien vi kom frem til i vår empiriske undersøkelse vil vi under presentere noen implikasjoner for ledere. Disse implikasjonene er i utgangspunktet rettet mot elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger, men vi vil ikke se bort fra at de kan gjelde for andre bedrifter og organisasjoner med lignende utfordringer.

6.2.1 Tilrettelegging for, og av, team og ansatte

I denne studien har vi, basert på analysen rundt innflytelsestaktikker, funnet at det ikke nødvendigvis er en direkte kobling mellom ulike innflytelsestaktikker og positiv adferd, men at det heller er andre årsakssammenhenger som spiller inn for hvorvidt ansatte utøver positiv adferd. Positiv adferd hos de ansatte under en endring kan snarere tilskrives personlige egenskaper eller egenskaper ved teamet de jobber i. Dette betyr at dersom ledelsen ønsker den type positiv adferd som vi har drøftet, bør de heller legge til rette for et miljø som styrker og bygger opp under en teamtankegang, eventuelt bør lederne legge til rette for at ansatte kan utvikle de personlighetstrekk som kjennetegner utøvelse av positiv adferd. Å ha fokus på begge disse tingene er noe som i følge vår data kan være med på å skape positiv adferd. Det kan videre tenkes at det også kan være hensiktsmessig å tiltrekke og rekruttere de

medarbeiderne som besitter de egenskapene som kjennetegner slik adferd i et forsøk på å øke fremveksten av denne. Ved å gjøre dette vil man legge bedre til rette for en forsterket adferdskultur som inkluderer positiv adferd.

Alle de ulike tiltakene har naturligvis sine fordeler og ulemper. Det å skape en kultur for positiv adferd kan vise seg vanskelig å gjennomføre da det ikke finnes en enkel oppskrift for hvordan man skal gå frem og hvilke resultater man kan forvente å få ved gå frem på ulike måter. Kulturen for positiv adferd kan man skape ved å legge opp teamene slik at de som er en bra match jobber sammen eller ved å endre personligheten til de ansatte på de ulike teamene. Det negative med å forsøke og endre de ansattes adferd ved å endre personligheten deres er at det er snakk om nettopp å endre personligheten til de ansatte i virksomheten. Selv om det i seg selv ikke er negativt å endre personlighet kan det, som nevnt, vise seg vanskelig å gjennomføre i praksis, nettopp fordi det ikke finnes en enkel oppskrift som man med sikkerhet kan si gir noen bestemte resultater. Fordi man ikke vet hvilke effekter tiltak rettet mot personlighetsendring vil ha, kan forsøk på å gjøre dette ta lang tid og man er på ingen måte garantert de ønskede resultatene. Forsøk på å tilpasse de ansattes personlighet til å gi den ønskede adferden kan derfor vise seg å være dyrt, tidkrevende og uten resultater. I tillegg er det et etisk aspekt ved å gjøre slike tiltak, for hvilken rett har organisasjonen til å bestemme hvilken personlighet de ansatte skal ha, eller bør ha? Det kan fremstå dømmende ovenfor de som ikke har den ”rette” personligheten, og hele konseptet ved å endre de ansattes personlighet kan derfor, i beste fall, sees på som etisk tvilsomt.

Å sette sammen team som er en god match og ved det utøver positiv adferd har sine åpenbare utfordringer. Alle teamene er avhengig av å ha medarbeidere med ulik kompetanse og egenskaper på flere ulike fagområder. Hvis organisasjonen ikke er veldig stor, noe som er gjeldende for caset, vil ikke mulighetene for ”å mikse og trikse” være de største, da man har et begrenset antall ansatte som besitter kompetansen som skal til for å bekle de ulike stillingene i et team. Hvis de ansatte som er en god match også har samme kompetanse vil det medføre at de ikke kan være på samme team. Et tiltak kan da være å gi opplæring slik at de som er en god match kan bekle ulike stillinger, men dette vil resultere i at man også må lære opp en til å ta over stillingen til personen som omskoleres. Å gjøre et slikt tiltak kan ha flere negative konsekvenser, og vil ikke være å anbefale, i hvert fall ikke i stor skala. For eksempel kan kompetanse og knowhow som er utviklet gjennom årelang erfaring kan gå tapt, man kan overse eller ikke ta hensyn til oppgavespesifikke talenter og man risikerer således at, selv om det fremmer positiv adferd, det vil slå negativt ut på bedriftens produksjon og resultat. Det

skal likevel sies at i de tilfeller der det ikke medfører en skjevhet i for eksempel kompetanse mellom teamene kan dette være et relativt enkelt, billig og bra tiltak.

Ser man mot å rekruttere den ønskede personligheten har også dette den åpenbare ulempen at det kan være dyrt. Det vil være rimelig å tro at kostnadene bak identifiseringen og rekrutteringen av personer med de ønskede egenskapene og den påkrevde kompetansen vil være en kostbar affære da tilgangen på ”de rette folkene” ikke på noen måte trenger å være stor. For Hydro Høyanger sin del kan denne utfordringen være ekstra stor da Høyanger Kommune, som fra før ikke er den mest folkerike, flere ganger de siste årene har vært i toppen av listene for absolutt fraflytting, og ikke minst prosentvis fraflytting. Det kan, i tillegg til selve letingen, være vanskelig faktisk å tiltrekke seg de rette folkene etter at man først finner dem, spesielt til et lite sted preget av fraflytting. Skal man klare å rekruttere de rette personene må man kanskje øke lønnsnivået for nyansatte, noe som vil medføre at de som allerede er ansatt også vil kreve bedre betalt, og det vil således bli en dyr affære. Videre kunne det også tenkes at ansatte som allerede jobber i virksomheten vil oppfatte seg som overflødige eller uønsket, dersom de til stadighet ble gitt en oppfatning av at andre er mer verdsatt og ønsket av bedriften. Rekruttering vil også bety, med mindre det plutselig skulle bli behov for flere ansatte, at noen må ut av organisasjonen. Å fjerne ”råtne epler” kan tenkes at vil ha en effekt på positiv adferd i seg selv, og dette kan således også være et tiltak som i teorien vil fungere. I praksis vil det nok vise seg å være noe verre, da det ikke er lov å si opp ansatte uten god grunn, og dette er således noe som vil være i en etisk gråsoner.

6.2.2 Kommunikasjon

Videre kan det for ledelsen være fordelaktig å ta høyde for hvordan de kommuniserer med de ansatte. Bakgrunnen for dette er at det virker som at ikke all informasjon blir forstått slik den var ment fra lederne ved elektrolyseavdelingen, særlig når den kommer gjennom skriftlige medium istedenfor å bli formidlet ansikt til ansikt. Her kan det virke som at ikke alle nyansene i formidlingen kommer godt nok frem, noe man ellers ville klart gjennom vanlig samtale, der både kroppsspråk og humør spiller inn på tolkningen. På denne måten kan det virke som at det er vanskeligere for mottaker å tolke det budskapet som sendes, så lenge e-post som medium benyttes slik den gjør. Vi har imidlertid sett at e-postbruk er en nødvendighet i avdelingen, fordi lederne gjerne bare treffer de ansatte ansikt til ansikt enkelte dager i uken, eller nærmere bestemt annenhver uke på grunn av skiftordningen. Implikasjonen for ledelsen, slik vi ser det, er derfor at de bør bli flinkere til å få frem nyansene ved

budskapet de sender. Videre kan de gjerne også understreke hvordan de ansatte bør tolke e-postene, og på denne måten unngå eventuelle mistolkninger.

Å bli flink til å få frem nyanser i tekst kan være vanskelig, og fremveksten av såkalte ”emosjoner” eller ”smilefjes” er kanskje en konsekvens av dette. Å benytte slike kan kanskje gjøre det lettere å få frem budskapet på den måten man ønsker, selv om det kanskje kan fremstå mindre profesjonelt. Utover dette er det rimelig å tenke at det er en treningssak for både sender og mottaker å forstå hverandre. Kostnaden for lederne ved innimellom å bruke et par minutter med hvert team for å samtale og avklare ufarligheten med det som skrives på e-post kan heller ikke være den største. For elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger vil det dessuten være i tråd med ett av prinsippene som ble innført med AMPS: synlig ledelse, og det vil således være et tiltak å anbefale for å forhindre fremtidige misforståelser.

6.3 Forslag til videre forskning

Studien vår har sett på innføringen av AMPS ved Hydro Aluminium Høyanger. Innføringen av endringen begynte i 2008, og vi har derfor ikke hatt mulighet til å se hvordan situasjonen var før endringen. Grunnet tids- og størrelsesaspektet ved utredningen har vi heller ikke kunne observert endringen over tid. Et forslag til videre forskning vil derfor være å observere en slik endring over tid. På denne måten kunne man analysert flere implikasjoner for innføringen og fått et bedre og mer komplett bilde av effektene til endringen. Spesielt ville det vært interessant å se mer på ledelsesaspektet til endringen, om utøvelse av innflytelsestaktikker medfører spesifikke typer adferd hos ansatte, noe vi ikke var i stand til å finne i vår undersøkelse.

Dersom man skulle tatt steget videre vil et annet moment til videre forskning være å rette et større fokus mot den eksterne validiteten i studien. Ved å se forskningen opp mot større aluminiumsverk i Hydro eller flere avdelinger ved samme verk, kunne man avdekket om de funnene vi har gjort har overførbarhet til flere avdelinger og/eller andre aluminiumsverk i konsernet. Endringen og arbeidet er i stor grad lik fra sted til sted, men hva som eventuelt ville utgjort en forskjell vil være av interesse å se nærmere på.

Man kunne også tenke seg at en studie av flere organisasjoner kunne vært nyttig, siden man i et slikt tilfelle kunne sammenlignet virkningene av ledelse og adferd mellom ulike organisasjoner. Resultatene fra en slik studie ville man kunne generalisert, noe som igjen ville medført at informasjonen kunne vært til nytte for andre virksomheter også.

6.4 Feilkilder og begrensninger ved studien

I løpet av arbeidet med oppgaven ble det tatt en del forutsetninger og antagelser rundt hva vi kunne forvente å finne fra intervjuene våre i Høyanger. I enhver masterutredning finnes det kilder til avvik som lett kan påvirke resultatene. I denne delen av utredningen vil vi gjøre rede for noen moment vi mener kan ha begrenset funnene våre i arbeidet vårt.

Fra analysen har vi kommet frem til det vi kan kalle kjerne kategorier som vi mener er essensen i funnene våre. Vi mener vi å ha identifisert flere sammenhenger mellom ulike fenomen. For eksempel er personlighet og teamfølelse noe som påvirker positiv adferd, og avstand til ledelsen kan påvirke den opplevde ledelsen. Det kan likevel tenkes at det eksisterer fenomen som er viktige for respondentene, men som ikke ble plukket opp under intervjuene. At vi kanskje har gått glipp av fenomen kan skyldes perspektivet vi har tatt med å se etter positiv adferd og bruk av innflytelsestaktikker. Selv om vi ved å bruke Grounded Theory er åpne for å inkludere nye faktorer og å tilpasse spørsmålene i intervjuet deretter, kan vi ikke garantere at vi ikke har gått glipp av noe som kan ha vært viktig.

Det faktum at vi kun var i Høyanger i fem sammenhengende dager kan videre ha vært grunnlag for at vi kan ha oversett relevante opplysninger fra hvordan organisasjonen er sammensatt og fungerer. En effekt av det korte oppholdet er at vi kanskje ikke har fått god nok kjennskap til terminologi og språket som brukes ved elektrolyseavdelingen, men siden den ene av oss tidligere har jobbet som ferievikar på avdelingen anså vi likevel kjennskapen til elektrolyseavdelingen, fagterminologien og språket som tilstrekkelig for å forstå hvorvidt det som ble sagt under intervjuene faktisk var funn.

At den ene av oss, som nevnt, hadde jobbet på aluminiumsverket i Høyanger, kan også vise seg å være grunnlag til feilkilde i seg selv, kanskje først og fremst knyttet til ledelse. På grunn av det tidligere forholdet til avdelingen og ledelsen kunne en potensiell feilkilde som dette ha vært interessant å sette mer fokus på. Et slikt medarbeiderforhold kan følgelig ha vært med på å farge studien i den grad vi underbevisst har vært på leting etter informasjon som den ene av oss på forhånd kanskje personlig hadde en formening om. En slik leting etter informasjon kan ha gjort at vi også har gått glipp av annen, mer relevant informasjon. Grounded Theory hjalp oss imidlertid til en viss grad å unngå denne fallgraven, siden vi med denne metoden må ha et åpent sinn fremfor å ta utgangspunkt i etablert teori og testing av hypoteser.

Ved at vi har valgt å gjennomføre semistrukturelle intervju har vi prioritert dybde fremfor kvantitet i datainnsamlingen. Statistisk etterprøving av funnenes signifikans kan derfor vise

seg å være et utfordrende moment ved undersøkelsen. På tross av dette anser vi fordelene ved den metoden vi har valgt, en kvalitativ tilnærming, som mer fordelaktig enn en kvantitativ tilnærming når det gjelder vår studie. Vi erkjenner likevel at det eksisterer både fordeler og ulemper ved begge metodene, og at vi derfor kan ha gått glipp av noen av fordelene en kvantitativ tilnærming ville gitt oss.

En klar begrensning, som også er nevnt som et forslag til videre forskning, er at vi bare har undersøkt én avdeling ved ett aluminiumsverk i Hydrokonsernet. Vi risikerer derfor at funnene er spesifikke for elektrolyseavdelingen og at de har avtagende betydning for andre avdelinger ved verket, andre aluminiumsverk i Hydrosystemet og andre bedrifter. Med andre ord kan vi si at generaliserbarheten kan være liten, og at funnene i verste fall, sett fra et generaliseringsperspektiv, ikke kan tilskrives andre enn elektrolyseavdelingen ved Hydro Aluminium Høyanger.

Et siste moment til feilkilder kan være at aluminiumsverket har kommet relativt langt i endringsprosessen, nærmere bestemt på det fjerde året nå. Det mest optimale ville naturligvis vært at vi hadde foretatt en studie fra dag én av innføringen og helt til i dag. At vi nå har analysert endringen over tre år etter at den startet kan ha medvirket til at ansatte rett og slett har glemt hvordan ledelsen brukte ulike innflytelsestaktikker i starten av endringen. Når endringen i dag er implementert er det videre rimelig å tro at bruken av innflytelsestaktikker er noe mindre siden de store overtalelsene gjerne er mer nødvendig i starten av prosessen, enn på nåværende tidspunkt. På grunn av dette kan vi ha gått glipp av en del informasjon som ville ha innvirkning på våre funn og vår analyse.

7 Bibliografi

- Allen, R W, et al. 1979.** Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management*. 22(1), 77-83., 1979.
- Amato, Paul R. 1990.** Personality and Social Network Involvement as Predictors of Helping Behavior in Everyday Life. *Social Psychology Quarterly*. 1, 1990, Vol. 53, ss. 31-43.
- Armenakis, A A, Harris, S G og Mossholder, K. 1993.** Creating organizational readiness for change. *Human Relations*. 1993, ss. 681-703.
- Ashkanasy, N M og O'Connor, C. 1997.** Value congruence in leader-member exchange. *Journal of Social Psychology*. 1997, 137: 647-662.
- Astley, W G og Van de Ven, A H. 1983.** Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*. 28, 1983, ss. 245-273.
- Bartol, K M og Srivastava, A. 2002.** Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2002, 9, ss. 64-76.
- Bass, Bernard M. og Bass, Ruth. 2008.** *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. s.l. : Simon and Schuster, 2008. 4 ed.
- Bateman, T S og Organ, D W. 1983.** Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*. 1983, 26, ss. 587-595.
- Beer, Michael, Eisenstat, Russel A og Spector, Bert. 1990.** *The Critical Path to Corporate Renewal*. s.l. : Harvard Business School Press, 1990.
- Boerner, Sabine, Eisenbeiss, Silke Astrid og Griesser, Daniel. 2007.** Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 3, 2007, Vol. 13, ss. 15-26.
- Cameron, K. S. og Quinn, R. E. 1999.** *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1999.
- Cartwright, D. 1965.** *Leadership, influence and control. Handbook of organizations*. Chicago : Rand McNally, 1965.

- Cobb, A T, Wooten, K C og Folger, R. 1995.** Justice in the making: toward understanding the theory and practice in organizational change and development. [bokforf.] W A Pasmore og R W Woodman. *Research in Organizational Change and Development*. New York : JAI Press, 1995.
- Collinson, D. 1994.** Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace. [bokforf.] J M Jermier, D Knights og W R Nord. *Resistance and Power in Organizations*. New York : Routledge, 1994.
- Connor, D R. 1995.** *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York : Villard Books, 1995.
- Cooper, D R og Schindler, P S. 2008.** *Business Research Methods*. 10. utg. s.l. : Boston, MA and Burr Ridge, IL: McGraw- Hill, 2008.
- Corbin, Juliet og Strauss, Anselm. 1990.** Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Zeitschrift für Soziologie*. 1990, ss. 418-427.
- Costa, P. T., Jr., P, Jr T og McCrae, R R. 1992.** Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor(NEO-FFI). *Inventory Professional Manual*. Odessa, FL: PAR. 1992.
- Daft, R. L., Lengel, R. H. og Trevino, L. 1987.** Message equivocality, media selection, and manager performance. *MIS Quarterly*. 1987, ss. 355-366.
- Dahl, Robert A. 1957.** The Concept of Power. *Behavioral Science*. 1957, ss. 201-215.
- Damanpour, F. 1991.** Organizational innovation: A meta-analysis of effects og determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 1991, ss. 555-590.
- Denison, Daniel R. og Spreitzer, Gretchen M. 1991.** Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*. 5, 1991, ss. 1-21.
- Fable, Cecilia M og Yukl, Gary. 1992.** Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *Academy of Management*. August, 1992, 35, ss. 638-652.
- Ferris, Gerald R, et al. 2003.** Political Skill at Work. [bokforf.] Lyman W Porter, Harold L Angle og Robert W Allen. *Organizational Influence Processes*. Portland : Sharpe, M. E. Inc., 2003.
- French, J. P.R.Jr. og Raven, B. 1959.** The bases of social power. [bokforf.] D Cartwright og A Zander. *Group Dynamics*. New York : Harper & Row, 1959, ss. 607-623.

- Frese, M, et al. 1996.** Personal initiative at work: Differences between east and west Germany. *Academy of Management Journal*. 1996, ss. 37-63.
- Glaser, B. G. og Strauss, A. L. 1967.** *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine Publishing, 1967.
- Goldstein, I. L. 1993.** *Training in Organizations*. 3. utgave. Belmont : Wadsworth, 1993.
- Graham, J W. 1986.** Principled Organizational Dissent: A theoretical essay. [bokforf.] L L Cummings og B M Staw. *Research in organizational behaviour*. Greenwich : JAI, 1986, ss. 1-52.
- Gripsrud, Geir, Olsson, Ulf Henning og Silkoset, Ragnhild. 2007.** *Metode og dataanalyse- med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand : Høyskoleforlaget, 2007.
- Hellevik, Ottar. 1991.** *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo : Universitetsforlaget, 1991.
- Henderson, G M. 2002.** Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. *Human Resource Development Review*. 2002, ss. 103-121.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. og Johnson, Dewey E. 2008.** *Management og Organizational Behavior*. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2008.
- Higgins, Chad A, Judge, Timothy A og Ferris, Gerald R. 2003.** Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2003, 24, ss. 89-106.
- Hofstede, Geert. 1991.** *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Berkshire : McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, 1991.
- . **1983.** The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*. 14, 1983, ss. 75-89.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan og Minkov, Michael. 2010.** *Cultures and Organizational Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd. s.l. : McGraw-Hill, 2010.
- Hope, Ole. 2010.** *Essays on middle management responses to change initiatives*. Bergen : Norwegian School of Economics and Business Administration, 2010.
- Huber, George P og Glick, William H. 1993.** *Organizational Change and Redesign*. New York : Oxford University Press, 1993.

- Isabella, L. 1990.** Evolving interpretations as change unfold: How managers construe key events. *Academy of Management Journal*. 1990, ss. 7-41.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2007.** *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen : Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2007.
- Jermier, J M, Knights, D og Nord, W. 1994.** *Resistance and Power in Organizations*. London : Routledge, 1994.
- Johannessen, A, Kristoffersen, L og Tufte, P. A. 2005.** *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. Oslo : Abstrakt forlag AS, 2005.
- Jones, E E og Baumeister, R F. 1976.** Self-monitor looks at looks at. *Journal of Personality*,. 44, 1976, ss. 654-674.
- Jung, D og Sosik, J. 2002.** Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*. 2002, ss. 313-336.
- Kahn, R og Cannell, C. 1957.** *The Dynamics of Interviewing*. New York og Chichester : Wiley, 1957.
- Katz, D og Kahn, R L. 1966.** *The social psychology of organizations*. New York : Wiley, 1966.
- Kipnis, D og Schmidt, S. 1985.** The language of persuasion. *Psychology Today*. 1985, 4, ss. 40-46.
- Kirkman, Bradley L, et al. 2009.** Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*. 4, 2009, Vol. 52, ss. 744-764.
- Korsgaard, A M, Schweiger, D M og Sapienza, H J. 1995.** Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams. *Academy of Management Journal*. 1995, ss. 60-84.
- Kotter, John P. 1996.** *Leading Change*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1996.
- Krause, D. E. 2004.** Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviours: An empirical investigation. *Leadership Quarterly*. 2004, ss. 79-102.
- Lazarus, R. 1991.** *Emotion and adaptation*. New York : Oxford University Press, 1991.
- Lewin, Kurt. 1951.** *Field theory in social science: selected theoretical papers*. [bokforf.] Dorwin Cartwright. s.l. : Harpers, 1951.

- Lines, Rune. 2005.** The Structure and Function of Attitudes Toward Change. *Human Resource Development Review*. 2005, Vol. 4, 1, ss. 8-32.
- Lundin, Stephen C og Lancaster, Lynne C. 1990.** Beyond leadership... The Importance of Followership. *The Futurist*. May-June, 1990, ss. 18-22.
- Miceli, M P og Near, J P. 1992.** *Blowing the whistle*. New York : Lexington Books, 1992.
- Morris, K F og Raben, C S. 1995.** The fundamental of change management. [bokforf.] D A Nadler, R B Shaw og A E Walton. *Discontinuous Change Leading Organizational Transformation*, San Fransisco : Jossey-Bass, 1995.
- Morrison, E W og Phelps, C C. 1999.** Taking Charge at Work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*. 1999, 42, ss. 403-419.
- Mount, M K og Barrick, M R. 1995.** The Big Five personality dimensions: implications for research and practice in human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 1995, 13 s 153-200.
- Nadler, David A og Tushman, Michael L. 1990.** Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*. Winter, 1990.
- Nahapiet, J og Ghoshal, S. 1998.** Social Capital Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *Journal of Academy Management Review*. 1998, 21, ss. 242-266.
- Nathaniel, Alvita K. og Andrews, Tom. 2010.** The Modifiability of Grounded Theory. *The Grounded Theory Review*. 2010, ss. 65-77.
- Novelli, L Jr., Kirkman, B L og Shapiro, D L. 1995.** Effective implementation of organizational change: an organizational justice perspective. *Trends in Organizational Behavior*. 1995, ss. 15-36.
- Organ, D W. 1990.** The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*. 1990, 12, ss. 43-72.
- Organ, Dennis W, Podsakoff, Philip M og MacKenzie, Scott B. 2006.** *Organizational Citizenship Behavior*. Thousand Oaks : Sage Publications Ltd, 2006.
- Penner, Louis A., Midili, Alison R. og Kegelmeyer, Jill. 1997.** Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*. 4, 1997, Vol. 10, ss. 111-131.

Pergert, Pernilla. 2009. Methodological Learning-by-doing: Challenges, lessons learned and rewards. *The Grounded Theory Review*. 2009, ss. 65-75.

Piderit, S. K. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*. 2000, ss. 783-794.

Porras, J I og Robertson, P J. 1992. Organizational development: theory, practice, research. [bokforf.] M D Dunnette og L M Hough. *Handbook of Organizational Psychology*. 2. utgave. Palo Alto : Consult. Psychol. Press, 1992.

Quinn, Robert E. 1988. *Beyond Rational Management*. San Francisco : Jossey-Bass Inc. Publishers, 1988.

Ralston, David A. 1985. Employee Ingratiation: The Role of Management. *The Academy of Management Review*. 1985, ss. 477-487.

Rice, R. E. 1992. Task analyzability, use of new media, and effectiveness: A multi-site exploration of media richness. *Organization Science*. 1992, ss. 475-500.

Saunders, Mark, Lewis, Philip og Thornhill, Adrian. 2009. *Research methods for business students*. 5. utgave. Harlow : Pearson Education Limited, 2009.

Schein, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3. utgave. San Francisco : Jossey-Bass, 2004.

Selnes, Fred. 1994. *Markedsundersøkelser*. 3 utg. Otta : Tano AS, 1994.

Senge, P. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York : Currency/Doubleday, 1990.

Sparrowe, Raymond T, Soetjipto, Budi W og Kraimer, Maria L. 2006. Running head: Influence Tactics and Coworker Helping Behavior. *Academy of Management Journal*. 2006, ss. 1094-1108.

Staw, B M og Boettger, R D. 1990. Task Revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*. 1990, 33, ss. 534-559.

Steensma, Herman, Sjoukje, Jansen og Vonk, Carina. 2003. Organizational culture and the use of influence tactics by managers. *Journal of Collective Negotiations*. 2003, ss. 47-57.

Strauss, Anselm og Corbin, Juliet. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park : Sage Publishing, 1990.

Vaughan, Graham M og Hogg, Michael A. 2008. *Introduction to social psychology*. s.l. : Prentice Hall Professional, 2008.

Wiggins, J. S. 1996. The Five-Factor model of personality: Theoretical perspectives. *New York: Guilford Press*. 1996.

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations*. 7. utgave. Upper Saddle River : Pearson Education, 2010.

Yukl, Gary og Fable, C. M. 1990. Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*. 1990, ss. 132-140.

Yukl, Gary og Tracey, J B. 2003. Consequenses of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and the Boss. [bokforf.] Lyman E Porter, Harold L Angle og Robert W Allen. *Organizational Influence Processes*. Portland : Sharpe, M. E. Inc., 2003.

Yukl, Gary, Kim, Helen og Fable, Cecilia M. 1996. Antecedents of Influence Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 1996, 81, ss. 309-317.

Zhou, J. 1998. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*. 1998, ss. 261-276.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide ledere

Vi vil stille en del spørsmål som baserer seg rundt innføringen av AMPS i Hydro Høyanger. Spørsmålene må derfor sees i lys av AMPS og ikke på generell basis. Du vil være så anonym som mulig, det vil si at vi bare omtaler ditt fagområde som et av to områder, og ikke ved navn.

Generelle avklaringer

Skiftnummer? Har du vært på samme skift gjennom hele endringen? Hvis ikke, hvilke andre?

Tapping eller kullskift?

Kultur og verdier (ikke direkte AMPS-tilknyttet)

Hvilke verdier mener du kjennetegner ditt arbeidsområde/avdeling/skift? Altså: hva er de viktige underliggende tankene som driver deg/dere på jobben?

Hvordan tas avgjørelser om endringer og utvikling av arbeidet? Om noen, hvem blir konsultert før avgjørelser tas? Hvorfor tror du det er sånn?

Hva gjør organisasjonen for å håndtere usikkerhet knyttet til produksjonen? Finnes det systemer som skal sørge for minst mulig variasjoner i arbeidet og i resultater?

Hva er viktigst i avdelingen (elektrolysen)/området(tapping/kullskift)/på skiftet ditt, er det å få jobben gjort og ha høy produksjon og måloppnåelse, eller er det at folk får diskutere og delta i problemløsning?

Hva opplever du er tidsperspektivet (kort/lang) til avdelingen/området/på skiftet ditt? Hva legger du i kort/lang sikt (uke, måned, år)?

Hva opplever du er fokuset for avdeling/område/skift, å tilpasse seg og prestere i forhold til markedet/andre, eller å ta vare på de interne forholdene?

Hva vil du påstå er viktigst av fleksibilitet og forutsigbarhet, også dette innenfor avdeling/område/skift?

- Var noe av dette annerledes før innføringen av AMPS? Hvordan?

Endring generelt

Kan du fortelle om hvordan innføringen av AMPS har foregått? (step by step)

Hva følte du var ekstra utfordrende ved endringen?

Ledelse av endring

Opplevde du at folk følte det var et behov for endring, og forsto de hvorfor endringen skulle gjennomføres? Forklarte dere hva meningen med endringen egentlig var?

Hva er visjonen bak endringen (altså AMPS)?

Var du i utgangspunktet positiv eller negativ til innføring av AMPS?

La du/dere opp til at operatørene kunne påvirke hvordan endringen foregikk? Ble deres meninger tatt til etterretning? Synes du noe kunne vært gjort annerledes?

Hvordan gikk dere frem for at operatørene aktivt kunne delta i endringen?

Er tankegangen som ble introdusert med AMPS noe som nå kjennetegner avdelingen/området/skiftet?

Innflytelsestaktikker

Hvordan la dere frem/begrunnet dere oppgavene som skulle gjøres i forbindelse med endringen for å få operatørene til å gjøre disse oppgavene? (Kan forklares ved eksempler som følger: (forklar det i *kursiv* først))

- Vi/du må gjøre dette fordi da skjer dette og dette og det er bra, altså *fremlagt rasjonelt med logiske forklaringer og fakta*
- Du må gjøre dette fordi det er en del av endringen og jeg er sjefen og sier du skal gjøre det, eller sjefen min har sagt at jeg skal finne noen som kan gjøre det. Det er en del av jobben din. *Altså forklaringer basert på rett til å kommandere og plikt til å utføre*
- Hvis ikke dette blir gjort skikkelig må vi legge ned verket, kan du gjøre det, jeg tror du er den rette personen for oppgaven. *Altså appellerer forespørselen til dine verdier og ting som er viktige for deg*
- Du som er så søt og snill og grei og flink, kan ikke du gjøre dette? *Altså en appell for å få deg til å like lederen bedre/skape tillit slik at du gjennomfører oppgaven*

- Hva tror du om vi gjør noe på den ene eller andre måten? Altså *en konsultasjon med deg etterfulgt av en vurdering av reaksjoner og konsekvenser før selve forespørselen gjøres*

Brukte du/dere forskjellige fremgangsmåter ut fra hvem dere la frem oppgaver for?

Endret du/dere noen gang fremgangsmåte når dere så hvordan operatørene tolket det dere la frem?

Opplever du at du klarer å håndtere ulike sosiale (positive og negative) situasjoner på en god og samtidig overbevisende måte? Tror du at noen av og til mistenker at motivene bak forespørsler kan være noe annet enn det som blir fremlagt av deg/dere?

Reaksjoner (Ikke relevant for leder..?)

Var du skeptisk til hva endringen ville bety for deg?

Føler du at endringen har gjort at folk på avdelingen/området/skiftet har blitt mer aktive og entusiastiske til arbeidet og oppgavene? Hvorfor? *Har dette vært forskjellig fra slik det vanligvis er/var?*

Hvordan oppfatter du at kunnskaps- og ferdighetsnivået har utviklet seg gjennom endringen, og hvorfor tror du det har vært på denne måten? *Har dette vært forskjellig fra slik det vanligvis er/var?*

Hvordan oppfatter du at folk har taklet ”set-backs” og lignende i forbindelse med endringen? Hvorfor tror du de har taklet det på denne måten? *Har dette vært forskjellig fra slik det vanligvis er/var?*

Opplever du at folk på avdelingen/området/skiftet gjør ekstra ”småplukk” som i utgangspunktet ikke tilhører arbeidsoppgavene eller ikke er forventet at man skal gjøre, med fokus på innføringen av AMPS? Hva tror du er årsaken til dette? *Har dette vært forskjellig fra slik det vanligvis er/var?*

Er det vanlig å gi/tilby noen ei hjelpende hånd uoppfordret (deg selv/avdeling/område/skift)?
Er dette noe man har sett mer av når folk har jobbet med AMPS-relaterte oppgaver?
Hvorfor/hvorfor ikke?

Oppfatter du at folk på avdelingen/området/skiftet uoppfordret har påtatt seg ekstraarbeid eller spesielle oppgaver i forbindelse med innføringen av AMPS? Hvorfor tror du de har gjort det/ikke har gjort det? *Har dette vært forskjellig fra slik det vanligvis er/var?*

Melder folk fra hvis de oppdager eller er klar over at noen andre gjør noe som er umoralsk eller ulovlig? Hvorfor, eller hvorfor ikke? *Har dette vært forskjellig fra slik det vanligvis er/var?*

Har operatører i løp av endringen sett områder i arbeidet der målsetningene kanskje er feil, eller områder der det er klare forbedringsmuligheter, og meldt fra om disse? Hvorfor?

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte

Vi vil stille en del spørsmål som baserer seg rundt innføringen av AMPS i Hydro Høyanger. Spørsmålene må derfor sees i lys av AMPS og ikke på generell basis. Du vil her være anonym, vi noterer ikke navn, og skiftnummer og annen informasjon som eventuelt kan brukes til senere å finne ut hvem som har sagt hva vil grupperes på en måte som gjør at det ikke skal være mulig for andre enn oss å vite hva som er hvilken gruppe.

Generelle avklaringer

Skiftnummer? Har du vært på samme skift gjennom hele endringen? Hvis ikke, hvilke andre?

Tapping eller kullskift?

Spesialansvar? (handlingsansvarlig? (HA) utvidet ansvar? (UA))

Hvis HA: Hvilket ekstra ansvar har du som handlingsansvarlig?

Hva har innføringen av AMPS betydd for måten du utfører ditt arbeid?

Kultur og verdier

Hvilke verdier mener du kjennetegner ditt arbeidsområde/avdeling/skift? Altså: hva er de viktige underliggende tankene som driver deg/dere på jobben?

Hvordan tas avgjørelser om endringer og utvikling av arbeidet? Om noen, hvem blir konsultert før avgjørelser tas? Hvorfor tror du det er sånn?

Hva gjør organisasjonen for å håndtere usikkerhet knyttet til produksjonen? Finnes det systemer som skal sørge for minst mulig variasjoner i arbeidet og i resultater?

Hva er viktigst i avdelingen (elektrolysen)/området(tapping/kullskift)/på skiftet ditt, er det å få jobben gjort og ha høy produksjon og måloppnåelse, eller er det at folk får diskutere og delta i problemløsning?

Hva opplever du er tidsperspektivet (kort/lang) til avdelingen/området/på skiftet ditt? Hva legger du i kort/lang sikt (uke, måned, år)?

Hva opplever du er fokuset for avdeling/område/skift, å tilpasse seg og prestere i forhold til markedet/andre, eller å ta vare på de interne forholdene?

Hva vil du påstå er viktigst av fleksibilitet og forutsigbarhet, også dette innenfor avdeling/område/skift?

- Var noe av dette annerledes før innføringen av AMPS? Hvordan?

Endring generelt

Kan du fortelle om hvordan innføringen av AMPS har foregått?

Hva følte du var ekstra utfordrende ved endringen?

Ledelse av endring

Følte du det var et behov for endring, og forsto du hvorfor endringen skulle gjennomføres? Forklarte leder hva meningen med endringen egentlig var?

Hva er visjonen bak endringen (altså AMPS)?

Var du i utgangspunktet positiv eller negativ til innføring av AMPS?

La endringslederen opp til at du kunne påvirke hvordan endringen foregikk? Ble dine meninger tatt til etterretning? Synes du noe kunne vært gjort annerledes, som du ikke fikk gehør for?

Hvordan gikk endringsleder frem for at du aktivt kunne delta i endringen? Fikk du anerkjennelse for dine innspill?

Er tankegangen som ble introdusert med AMPS noe som nå kjennetegner avdelingen/området/skiftet?

Innflytelsestaktikker

Hvordan la endringslederen frem oppgavene som skulle gjøres i forbindelse med endringen for å få deg/dere til å gjøre disse oppgavene? (Kan forklares ved eksempler som følger:)

- Vi/du må gjøre dette fordi da skjer dette og dette og det er bra, altså fremlagt rasjonelt med logiske forklaringer og fakta
- Du må gjøre dette fordi det er en del av endringen og jeg er sjefen og sier du skal gjøre det, eller sjefen min har sagt at jeg skal finne noen som kan gjøre det. Det er en del av jobben din. Altså forklaringer basert på rett til å kommandere og plikt til å utføre
- Hvis ikke dette blir gjort skikkelig må vi legge ned verket, kan du gjøre det, jeg tror du er den rette personen for oppgaven. Altså appellerer forespørselen til dine verdier og ting som er viktige for deg
- Du som er så søt og snill og grei og flink, kan ikke du gjøre dette? Altså en appell for å få deg til å like lederen bedre/skape tillit slik at du gjennomfører oppgaven
- Hva tror du om vi gjør noe på den ene eller andre måten? Altså en konsultasjon med deg etterfulgt av en vurdering av reaksjoner og konsekvenser før selve forespørselen gjøres

Endret endringslederen fremgangsmåte underveis? Hva tror du er årsaken til det?

Opplever du at fremgangsmåten som ble brukt for å tilnærme seg deg var annerledes enn den som ble brukt mot andre personer?

Opplever du at endringslederen klarer å håndtere ulike sosiale (positive og negative) situasjoner på en god og samtidig overbevisende måte? Mistenker du noen ganger at motivene bak forespørsler kan være noe annet enn det som blir fremlagt av endringsleder?

Reaksjoner

Var du skeptisk til hva endringen ville bety for deg?

Føler du at endringen har gjort at du eller andre i avdelingen/området/skiftet har blitt mer aktive og entusiastiske til arbeidet og oppgavene? Hvorfor? *Har dette vært forskjellig fra slik det vanligvis er/var?*

Hvordan oppfatter du at kunnskaps- og ferdighetsnivået ditt og andres har utviklet seg gjennom endringen, og hvorfor tror du det har vært på denne måten?

Har du opplevd uønsket ekstraarbeid og andre ”setbacks” i forbindelse med AMPS-endringen? Hvordan taklet du dette? Hvordan opplever du at andre på avdelingen/området/skiftet har tatt imot setbacks? Hvorfor? *Har dette vært forskjellig fra slik det vanligvis er/var?*

Opplever du at du selv eller andre på avdelingen/området/skiftet gjør ekstra ”småplukk” som i utgangspunktet ikke tilhører arbeidsoppgavene eller ikke er forventet at man skal gjøre, med fokus på innføringen av AMPS? Hva tror du er årsaken til dette? *Har dette vært forskjellig fra slik det vanligvis er/var?*

Er det vanlig å gi/tilby noen ei hjelpende hånd uoppfordret (deg selv/avdeling/område/skift)? Er dette noe man har sett mer av når folk har jobbet med AMPS-relaterte oppgaver? Hvorfor/hvorfor ikke?

Oppfatter du at du selv eller noen andre på avdelingen/området/skiftet uoppfordret har påtatt seg ekstraarbeid eller spesielle oppgaver i forbindelse med innføringen av AMPS? Hvorfor? *Har dette vært forskjellig fra slik det vanligvis er/var?*

Du oppdager eller er klar over at noen andre gjør noe som er umoralsk eller ulovlig, hva gjør du? Hvorfor?

Har du i løp av endringen sett områder i arbeidet der målsetningene kanskje er feil, eller områder der det er klare forbedringsmuligheter? Hva gjorde du i så fall da, og hvorfor?

8.3 Vedlegg 3: Oversikt over fenomenkoder

Kodenummer Fenomenkode

- 1 Opptatt av å gjøre jobben på en god måte
- 2 Opptatt av å fullføre jobben
- 3 Gjør ekstraarbeid uten å surmule
- 4 Benytter kunnskapsdeling
- 5 Hjelper hverandre innad i områder
- 6 Hjelper hverandre på tvers av områder
- 7 Vektlegger det sosiale
- 8 Opplever konsultasjon (også at andre konsulteres)
- 9 Opplever rasjonell overtalelse
- 10 Opplever ingratiation
- 11 Opplever legitime taktikker

- 12 Opplever inspirerende appell eksplisitt
- 13 Opplever inspirerende appell implisitt
- 14 Opplever dynamikk i taktikker
- 15 Opplever politiske ferdigheter som dårlige
- 16 Mener måloppnåelse er viktig
- 17 Innspill tas til etterretning
- 18 Innspill tas IKKE til etterretning
- 19 Gjør småplukk på teamet
- 20 Opplever kombinasjoner av taktikker
- 21 Sikkerhet i fokus
- 22 Motiveres av prestasjonsmål
- 23 De på teamene får vite lite
- 24 Mener informasjon er viktig
- 25 Mener informasjonen er for dårlig
- 26 E-post er en svakhet for lederne
- 27 Budskapene i e-postene misforståes
- 28 Viktig å være fleksibel og kunne ulike oppgaver
- 29 Opplever folk som mer engasjerte
- 30 Opplever intern konkurranse
- 31 Internkonkurranse er positivt
- 32 Småplukk er personbasert
- 33 Hjelpende adferd er personbasert
- 34 Ekstra initiativ er personavhengig
- 35 Varsling skjer til vedkommende som gjør noe galt
- 36 Varsling skjer gjennom det formelle systemet
- 37 Varsling skjer utenfor det formelle systemet
- 38 Verdsetter jobben
- 39 Lett å komme med innspill til ledelsen
- 40 Å måles på "alt" oppleves negativt
- 41 Opplever at folk ikke har tid til å være engasjerte
- 42 Motivasjonen til engasjement er borte
- 43 Opplever andre motiv enn fremlagt
- 44 Gjør ekstraarbeid, men er ikke happy for det
- 45 Markedet styrer

- 46 E-post oppleves kommanderende og "krass"
- 47 Alle vil nå "egne" mål, ødelegger samarbeid
- 48 Folk er fleksible
- 49 Folk er ikke fleksible
- 50 Tre ansvarsområder gjør samarbeid dårlig
- 51 Savner tydelig fora til forslag og meningsyttringer
- 52 Savner ansvaret formannen hadde
- 53 Hjelpende adferd går bare en vei mellom områder
- 54 Vanskelig å få delta
- 55 Intern deltagelse styrer
- 56 Syns det er bra å bli målt
- 57 Det blir vist motstand mot nye ting
- 58 Motstand vises av eldre
- 59 Motstand vises av yngre
- 60 Folk godtar alt mulig
- 61 Yngre godtar alt mulig
- 62 Eldre godtar alt mulig
- 63 Blir ikke hørt av ledelsen
- 64 Yngre er engasjert
- 65 Eldre er engasjert
- 66 Opplever at taktikker varierer med "tiden"
- 67 Mener ansvar avler engasjement
- 68 Legger ting frem på samme måten for alle sammen
- 69 Legger ting frem på ulik måte for alle sammen
- 70 Folk er mer interessert i jobben
- 71 Syns informasjonen ikke når frem oppover
- 72 Forsto meningen med endringen
- 73 Syns at AMPS kjennetegner folkene
- 74 Leder tilpasser seg enkeltpersoner
- 75 Opplever at ledelsen tar avgjørelsene
- 76 Positiv til endringen
- 77 Negativ til endringen