



NHH

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, vår 2012

Den lyse siden av endring

*En casestudie av positive og aktive reaksjoner på endring
i Statens vegvesen*

Nina Hauge Schage

Veileder: Professor Inger G. Stensaker

Masterutredning i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudien i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å øke forståelsen for hvorfor enkelte ansatte reagerer positivt på endring og aktivt hjelper til for at endringen skal implementeres på best mulig måte.

Utredningen er en singel casestudie av Statens vegvesen og omorganiseringen bedriften gjennomgikk i 2010. Datamaterialet er hentet inn fra kvalitative dybdeintervjuer av ansatte i Vegdirektoratet.

Studien finner en ny type positiv og aktiv reaksjon på endring enn det som tidligere er kjent i endringslitteraturen. Reaksjonen, som har fått navnet ”å se lyset i tunnelen”, skiller seg ut fra den aktive og positive reaksjonen ”å ta skjeen i egen hånd” fra modellen til Stensaker et al. (2002) på flere måter. For det første reagerer ansatte som ”ser lyset i tunnelen” positivt og aktivt på endring fordi de ikke er fornøyd med situasjonen slik den er i dag. De forventer at endringen vil gjøre arbeidssituasjonen deres bedre. En slik tendens er ikke funnet hos ansatte som reagerer med å ”ta skjeen i egen hånd”. For det andre kjemper de ansatte som ”ser lyset i tunnelen” for at endringen skal bli slik de selv ønsker. Ansatte som reagerer med ”å ta skjeen i egen hånd”, derimot, har et mer rasjonelt forhold til endring, og bidrar til å implementere endringstiltak uten å fokusere på egne preferanser til endringens utfall. En annen forskjell er at flere informanter som reagerte med ”å se lyset i tunnelen” har hatt negative erfaringer med endring tidligere, men de reagerte likevel positivt og aktivt hvis andre fordelaktige forhold var til stede.

Studien indikerer at de bakenforliggende årsakene til ”å se lyset i tunnelen” er knyttet til ansattes positive forventninger til utfallet av endringene, personlige egenskaper, høy oppfattet jobbsikkerhet og markedsverdi, tidligere erfaring med endringer, arbeidsmiljøet og ledelsen. Studien finner også at ledelsen kan føre til at positive ansatte reagerer passivt istedenfor aktivt hvis de ikke involverer de ansatte under endringene.

Forord

Avhandlingen er en del av masterstudien i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen. Jeg har lenge vært interessert i psykologi og sosiologi, som bidro til at jeg fattet spesielt stor interesse for ledelsesrelaterte fag tidlig i studieløpet ved NHH. Jeg synes det er særlig interessant med ledelse under krevende forhold, deriblant krisehåndtering og endringsledelse. Da jeg fikk tildelt Inger Stensaker som veileder, som har endringsledelse som spesialfelt, var det et lett valg å skrive en utredning som dreide seg om endringsledelse. Jeg har tilegnet meg kunnskap om endringsledelse fra ulike fag ved NHH, men har også opparbeidet mye ny kunnskap om endringsledelse under arbeidet med masteroppgaven.

Jeg vil rette en spesielt stor takk til Sonja Elisabeth Søyseth i HR-avdelingen i Statens vegvesen som har vært svært behjelpelig med å både bidra med informasjon til studien og ikke minst å finne respondenter til utredningen. Jeg vil også takke min far Odd Harald Hauge og hans kontakt Kristin Lied i Dinamo PR som hjalp meg med å få kontakt med Statens vegvesen. Jeg vil også uttrykke min takknemlighet overfor alle respondentene i Statens vegvesen som villig stilte opp og delte sine tanker, erfaringer og meninger med meg. Sist, men ikke minst vil jeg rette en stor takk til min veileder Inger G. Stensaker ved NHH. Hennes konstruktive og presise tilbakemeldinger og svært omfattende kompetanse innen endringsledelse og forskning var til stor hjelp under arbeidet med utredningen.

Taipei, 14. juni 2012

Nina Hauge Schage

A handwritten signature in blue ink that reads "Nina Schage". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

*"Your life does not get better by chance,
it gets better by change"*
- Jim Rohn

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
Forord	6
1. Innledning	14
1.1 Introduksjon	14
1.2 Problemstilling	15
1.3 Utredningens disposisjon	15
2. Presentasjon av case	18
2.1 Statens vegvesens organisasjonsstruktur	18
2.2 Endringstiltakene i 2003	20
2.2.1 Evaluering	20
2.3 Prosjekt SVV2010	21
2.3.1 Bakgrunn	21
2.3.2 Innhold og tiltak	21
2.3.3 Evaluering av måloppnåelse	22
3. Teori	24
3.1 Motstand mot endring	24
3.2 Endringskapasitet	25
3.3 Reaksjoner på endring	28
3.3.1 Kategorier av reaksjoner på endring	28
3.3.2 Reaksjoner på endring over tid	31
3.4 Ambivalente reaksjoner	32
3.5 Potensielle forklaringer på positive og aktive reaksjoner på endring	34
3.5.1 Åpenhet til endring	34
3.5.2 Personlige egenskaper	35
3.5.3 Situasjonssavhengige variabler	35
3.6 Analysemodell	38
4. Metode	40
4.1 Metodisk fremgangsmåte	40
4.1.1 Forskningsdesign	40
4.1.2 Forskningstilnærming - induktiv versus deduktiv	41
4.1.3 Forskningsstrategi: Kvalitativ metode med singel casestudie	41
4.2 Innsamling av data	42
4.2.1 Kvalitative og kvantitative data	42
4.2.2 Populasjon og utvalg	43
4.2.3 Samtykkeerklæring og informasjonsark	45
4.2.4 Intervjuguide	45
4.2.5 Gjennomføring av dybdeintervjuene	46

4.3 Dataanalyse	46
4.4 Vurdering av metoden	48
4.4.1 Vurdering av studiens metode	48
4.4.2 Evaluering av studiens troverdighet	49
5. Analyse	54
5.1 Beskrivelse av "å se lyset i tunnelen"	55
5.2 Aktiviteter forbundet med "å se lyset i tunnelen"	58
5.3 Bakenforliggende årsaker til reaksjonen	59
5.3.1 Forventninger om utfallet av endringene	60
5.3.2 Personlighetstrekk	65
5.3.3 Jobbsikkerhet og markedsverdi	71
5.3.4 Tidligere erfaring med endring	73
5.3.5 Arbeidsmiljø	77
5.3.6 Ledelsen	79
5.4 Lidenskap til endring fører til ekstra positiv og aktiv reaksjon	87
5.4.1 Informantens aktiviteter	88
5.4.2 Bakenforliggende årsaker	90
5.3 Revidert analysemodell	97
6. Konklusjon	98
6.1 Implikasjoner	101
6.2 Bidrag og begrensninger	102
7. Litteraturliste	104
8. Vedlegg	110
Vedlegg 1: Informasjonsark til potensielle intervjuobjekter	110
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	112
Vedlegg 3: Intervjuguide	113

Figuroversikt

Figur 2-1: Statens vegvesens organisasjonskart	19
Figur 3-1: Multiple endringer	26
Figur 3-2: Reaksjoner blant ansatte på multiple endringer	29
Figur 3-3: Analysemodell	38
Figur 5-1: Revidert analysemodell	97

1. Innledning

1.1 Introduksjon

Ansatte som reagerer på endring med motstand har i forskningssammenheng fått betydelig mer oppmerksomhet enn ansatte som er positive til endring og som bidrar aktivt i endringsprosessen. Men er det ikke minst like viktig å fokusere på hvordan ledere kan legge til rette for at ansatte reagerer positivt og aktivt på endring som å fokusere på hvordan de kan unngå at ansatte reagerer med motstand?

Ifølge Bovey og Hede (2001) er motstand mot endring det vanligste problemet for ledere som implementerer endring. Endringslitteraturen har derfor hatt et enormt fokus på negative reaksjoner på endringer, der det meste av litteraturen dreier seg om årsaker til motstand og hvordan ledelsen kan håndtere motstand. Det er lett å få et inntrykk av at nesten alle ansatte reagerer negativt på endring. Endringslitteraturen har et overdrevet fokus på negative reaksjoner på endring, som i verste fall kan bli en selvoppfyllende profeti. Det har blitt utført relativt lite forskning på hva som ligger bak positive reaksjoner på endring. Det vi vet er at gode erfaringer med tidligere endringstiltak gjerne er knyttet til positive reaksjoner på endring (Meyer & Stensaker, 2011a). Økt kunnskap om positive reaksjoner på endring kan bidra til å gi et mer balansert bilde av hvordan ansatte reagerer på endring i endringslitteraturen, og kan hjelpe ledere å legge til rette for at flere ansatte reagerer positivt.

Ifølge st.meld. nr. 13 (Nærings- og handelsdepartementet, 2010) opplever mange norske bedrifter et stadig økende behov for endring på grunn av blant annet økt globalisering, innovasjon og hyppig teknologisk utvikling. Samtidig som organisatoriske endringer skjer hyppigere er mange endringstiltak mislykkede. Over 70 prosent av alle endringsinitiativ mislykkes, skal vi tro Beer og Nohria (2000). Det økte hyppigheten av endringstiltak kombinert med den lave suksessraten illustrerer at det er et stort behov for økt kunnskap om endringsledelse.

Jeg ønsker i denne utredningen å øke kunnskapen om positive reaksjoner på endring. Jeg velger å fokusere på ansatte som ikke bare har reagert positivt på endring, men som også har handlet aktivt og bidratt til at endringstiltak skal bli implementert. Aktive og positive reaksjoner blir i denne utredningen kalt “å ta skjeen i egen hånd”, som er hentet fra Stensaker et al. (2002) sin modell om reaksjoner på endring. Målet med denne utredningen er å finne potensielle forklaringer på hvorfor noen ansatte reagerer positivt og aktivt på endring. Jeg undersøker om ansatte som “tar skjeen i egen hånd” besitter spesielle personlige egenskaper, om ledelsen kan påvirke disse, og om ledelsen, tidligere erfaring med endring og andre situasjonsavhengige variabler har påvirket hvordan de har reagert.

Utredningen er en singel casestudie av Statens vegvesen. Den offentlige trafikketaten gjennomgikk en omfattende omstrukturingsprosess i 2010. Endringene ble iverksatt delvis for å tilpasse seg forvaltningsreformen, som blant annet innebar at store deler av ansvaret for riksveinettet ble flyttet fra staten til fylkeskommunene. Samtidig ble det gjennomført en omorganiseringsprosess som fikk navnet SSV2010, der målet var å gjøre organisasjonen i bedre stand til å møte fremtidens utfordringer (Sonja Elisabeth Søyseth, personlig kommunikasjon, 25. november 2011).

1.2 Problemstilling

Hva er de bakenforliggende årsakene til positive og aktive reaksjoner på Statens vegvesens endringstiltak SSV2010?

1.3 Utredningens disposisjon

I kapittel 2 presenterer jeg Statens vegvesen og endringstiltakene som ble gjennomført i 2003 og i 2010. Jeg presenterer bakgrunnen for endringstiltakene, hva som skjedde under endringsprosessen og hva som har kommet frem fra evalueringer av de to endringstiltakene. I kapittel 3 presenterer jeg den mest relevante teorien for utredningen, som jeg oppsummerer i en analysemodell. I kapittel 4 beskriver og begrunner jeg mine metodiske valg og evaluerer styrker og svakheter ved metodene. Jeg presenterer blant annet studiets forskningsdesign,

forskningsstrategi, datatype og hvordan jeg samlet inn og analyserte dataene. Kapittel 5 består av analysen av dataene som er samlet inn, der jeg finner en ny positiv og aktiv reaksjon på endring som skiller seg fra reaksjonen "å ta skjeen i egen hånd", som jeg kaller "å se lyset i tunnelen". Jeg beskriver reaksjonen, viser til hvilke aktiviteter som er forbundet med reaksjonen og presenterer reaksjonens bakenforliggende årsaker. Jeg presenterer funnene fra én av informantene for seg siden dette fremstår som et "ekstremt tilfelle" av "å se lyset i tunnelen". I kapittel 6 konkluderer jeg hva som er studiens viktigste funn og presenterer implikasjoner og studiens bidrag og begrensninger.

2. Presentasjon av case

I dette kapittelet vil jeg presentere caset utredningen tar utgangspunkt i, altså endringstiltaket SSV2010. Hensikten er å gi leseren en forståelse av omgivelsene til de ansatte i Statens vegvesen før og under endringstiltaket i 2010. Jeg presenterer også den forrige store endringen bedriften gjennomgikk i 2003. Årsaken er at ansattes reaksjoner på endring kan bli påvirket av tidligere erfaringer med endring (Meyer & Stensaker, 2011a). Jeg fokuserer spesielt på evalueringer av konsekvensene av endringstiltakene, siden utfallene av endringene kan ha påvirket hvordan ansatte reagerte på endringene.

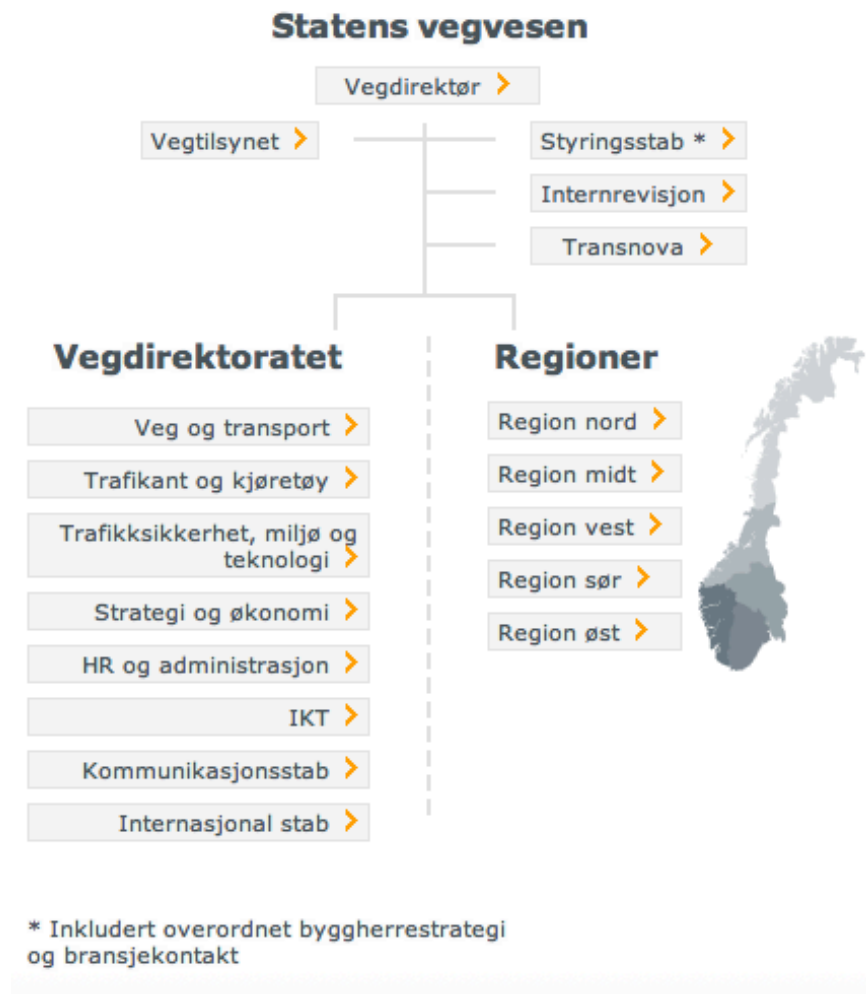
Jeg starter kapittelet med å presentere Statens vegvesen og bedriftens nåværende organisasjonskart. Deretter vil jeg redegjøre for endringene bedriften gjennomgikk i 2003 og oppsummere viktige funn fra evalueringer av dette endringstiltaket. Til slutt vil jeg se på omstruktureringsprosjektet SSV2010, der jeg presenterer bakgrunnen, innholdet og evalueringen av prosjektet.

2.1 Statens vegvesens organisasjonsstruktur

Statens vegvesen er en offentlig etat med rundt 5500 ansatte. Bedriftens har ansvar for planlegging, bygging, forvaltning, drift og vedlikehold av riks- og fylkesveinettet, samt fergetilbudet til disse veiene. Bedriften er også ansvarlig for kontroll av kjøretøy, tilsyn til trafikkopplæring og gjennomføring av førerprøver (Statens vegvesen, 2010).

Statens vegvesen er organisert i to forvaltningsnivåer - Vegdirektoratet og fem ulike regioner. (Statens vegvesen, 2010). Vegdirektoratet er lokalisert på hovedkontoret i Oslo. Her utføres de strategiske og administrative oppgavene til Statens vegvesen, der det legges til rette for at Samferdselsdepartementets behov og ønsker blir fulgt. Vegdirektoratet er organisert i seks avdelinger som inneholder underliggende seksjoner, i tillegg til fire staber (Statens vegvesen, 2011b). De fem regionsenhetene består av tre til fem fylker, og er geografisk delt opp i Østlandet, Sørlandet, Vestlandet, Midt-Norge og Nord-Norge. I riksveisaker hører regionssjefene under Vegdirektoratet, og dermed Stortinget og Samferdselsdepartementet, mens regionssjefene

hører under fylkeskommunene i fylkesveisaker (Arntsen, 2009). Regionene er Statens vegvesens utøvende ledd, og har blant annet ansvar for veiadministrasjon, strategiplanlegging og styring innenfor sitt geografiske område. Veiadministrasjon inkluderer de mer driftsrelaterte oppgavene som byggherreansvar og forslag om utbygging og vedlikehold (Statens vegvesen, 2011a).



Figur 2-1: Statens vegvesens organisasjonskart (Statens vegvesen, 2012)

2.2 Endringstiltakene i 2003

1. januar 2003 var starten på en omfattende endringsprosess for Statens vegvesen. Denne dagen ble produksjonsvirksomheten til Statens vegvesen skilt ut som det statlige aksjeselskapet Mesta AS som eies av Samferdselsdepartementet. Statens vegvesen fikk i den sammenheng beskjed om å si opp 1000 av de 5000 medarbeiderne i løpet av tre år på grunn av overtallighet. (Morderniseringsdepartementet, 2005).

Endringen innebar også en omfattende omstrukturering. Statens vegvesen opprettet i 2003 fem regioner og 30 distriktsveikontorer som erstattet de 19 veikontorene som var plassert i hvert fylke (Forvaltningsdatabasen, 2012). Hensikten med omstruktureringen var en kombinasjon av behovet for både sentralisering og desentralisering (Hilsen et al., 2004).

Nedbemanningskravet ble etter hvert nedjustert fra 1000 til 750 årsverk. 1. januar 2006 hadde Statens vegvesen imidlertid 4580 årsverk – altså 580 flere ansatte enn opprinnelig planlagt. Årsaken var den økte oppgavemengden som følge av nasjonal transportplan 2006-2015 som ble lagt frem i 2004. Statens vegvesen fikk i den sammenheng økte bevilgninger og høyere inntekt fra bomstasjoner (Våre veger, 2006). Den økte arbeidsmengden var hovedårsaken til at konsulentkostnadene økte med 600 millioner kroner, som tilsvarer 70 prosent, i perioden 2003 til 2006 (Samferdselsdepartementet, 2008). Siden nedbemanningen har Statens vegvesen stadig rekruttert flere ansatte, og har i dag rundt 5500 årsverk (Statens vegvesen, 2010). Skal vi tro hovedtillitsvalgt for NITO i Statens vegvesen Siw Tyldum skal en av årsakene være et enormt behov for nye veiingeniører (NITO, 2006).

2.2.1 Evaluering

Ifølge Fafo-rapporten “Den nye staten” ga de store omstillingene i Statens vegvesen og Mesta betydelige negative konsekvenser, og førte til høyere sykefravær og flere ansatte på attføring og på uføretrygd. Endringene skal også ha ført til de ansatte fikk en mer negativ opplevelse av arbeidsmengde, tid og mestring (Løken & Trygstad, 2006).

Fjernarbeid, som innebærer at en ansatt jobber et annet sted enn der personen organisatorisk hører hjemme, økte som følge av endringene i 2003. Fjernarbeid omfattet rundt 25 prosent av de ansatte i regionene i 2004. Ifølge en rapport fra AFI førte fjernarbeid til fragmenterte arbeidsmiljøer. Dette bidro til svak fellesfølelse og manglende informasjonsflyt, der sistnevnte er spesielt viktig i fagmiljøer for at kompetanse skal vedlikeholdes. Det eksisterte en overdreven tro på at teknologiske løsninger kunne erstatte fysiske møter. I tillegg måtte lederne reise mye, som ble oppfattet som en slitasjefaktor. Rapporten viste imidlertid også at fjernledelse bidro til at de ansatte trivdes bedre og ble mer selvstendige (Hilsen et al., 2004).

2.3 Prosjekt SVV2010

2.3.1 Bakgrunn

Den nåværende organisasjonsstrukturen til Statens vegvesen er påvirket av en omfattende omstrukturering som ble iverksatt 1. januar 2010. Endringen skjedde etter at Kommunal- og regionaldepartementets innførte forvaltningsreformen som trådte i kraft 1. januar 2010. Målet med reformen var desentralisering ved å styrke makten og myndigheten til fylkeskommunene (Kommunal- og forvaltningskomiteen, 2008).

Forvaltningsreformen fokuserte spesielt på oppgavefordeling, som innebar at fylkeskommunene fikk både overført ansvar for oppgaver og økte økonomiske overføringer fra staten. For Statens vegvesen sin del innebar tilpasningen til forvaltningsreformen at store deler av ansvaret for riksveinettet ble flyttet fra staten til fylkeskommunene. Statens vegvesen tok i tillegg i betraktning at bedriften ikke hadde gjennomgått organisasjonsendringer siden 2003. Bedriften evaluerte om det fantes nødvendige tilpasninger ut fra andre rammebetingelser enn forvaltningsreformen som kunne iverksettes samtidig som omorganiseringen reformen krevde (Sonja Elisabeth Søyseth, personlig kommunikasjon, 25. november 2011).

2.3.2 Innhold og tiltak

Omorganiseringsprosjektet SVV2010 ble opprettet våren i 2008 for å forberede organisasjonen på de kommende nye kravene fra myndighetene. Fylkeskommunene fikk ansvar for rundt 60

prosent mer av riksveinettet etter 2010, da store deler av riksveinettet ble omklassifisert fra riksvei til fylkesvei (Sonja Elisabeth Søyseth, personlig kommunikasjon, 25. november 2011). Dermed fikk de fem regionene i Statens vegvesen betydelig flere oppgaver å utføre under fylkeskommunene styring og færre oppgaver under statens styring. (Statens vegvesen, 2011a)

SSV2010 innebar en rekke strukturelle endringer. Før omorganiseringen hadde Statens vegvesen tre forvaltningsnivåer, da bedriften hadde 30 distriktskontorer i tillegg til Vegdirektoratet og regionskontorene (Samferdselsdepartementet, 2002). Endringen i 2010 førte til at distriktskontorenes funksjoner, med unntak av trafikant- og kjøretøysfunksjoner, i stedet ble inkludert i fylkesavdelingene til regionskontorene. Det ble etablert flere nye avdelinger i Vegdirektoratet, deriblant avdelingene trafikant- og kjøretøy og veg og transport, samt stabfunksjonen kalt internrevisjon. Det ble opprettet en landsdekkende IKT-avdeling under Vegdirektoratet som erstattet IKT-avdelingene i hver region. Vegdirektoratet etablerte en styringsstab som bistår med utviklingen, styringen og den interne koordineringen av virksomheten. De fleste regionskontorene etablerte også sine egne styringsstaber, i tillegg til staber som hadde ansvar for kommunikasjon og strategi. Alle regionene opprettet hver sin HR- og administrasjonsavdeling, ressursavdeling, trafikant- og kjøretøysavdeling og prosjektavdeling (Statens vegvesen, udatert).

Vegdirektoratets rolle ble endret etter SSV2010. Etter at regionene fikk større ansvar og myndighet har Vegdirektoratet fått færre oppgaver knyttet til administrasjon og styring på distriktsnivå. Etter SSV2010 kan regionene be om støtte fra Vegdirektoratet i spørsmål om fellesfunksjoner, men de kan også velge å utføre slike oppgaver selv (Statens vegvesen, 2009). Dette har ført til at en god del ansatte i Vegdirektoratet følte at de mistet makt og myndighet etter 2010 (Sonja Elisabeth Søyseth, personlig kommunikasjon, 25. november 2011).

2.3.3 Evaluering av måloppnåelse

Statens vegvesen formulerte at hovedmålet til SSV2010 var ”Å utvikle en organisasjon som er i god stand til å møte fremtidens utfordringer”. Selskapet identifiserte også fem delmål: (1) å være en god tjenesteleverandør, (2) å løse oppgaver på en kvalitetsmessig god måte, (3) effektiv bruk

av menneskelige og økonomiske ressurser, (4) å bli en mer enhetlig organisasjon og (5) å utvikle kunnskapsbedriften SVV. Disse delmålene skulle bidra til at etaten skal klare å følge Nasjonal transportplan 2010-2019, som presenterer regjeringens transportpolitikk for en tidsperiode på ti år (Samferdselsdepartementet, 2009). Delmålene skulle også fungere som retningslinjer for endringene som fulgte av forvaltningsreformen (Sonja Elisabeth Søyseth, personlig kommunikasjon, 25. november 2011).

En av de ansatte som var sentral i utførelsen av en intern evaluering av SSV2010 har gitt meg et innblikk i hvordan Statens vegvesen har mestret omorganiseringsprosjektet. Ifølge nøkkelinformanten (personlig kommunikasjon, 25. november 2011) er hovedkonklusjonen til evalueringen at Statens vegvesen er endringsdyktig siden bedriften lyktes i å tilpasse seg forvaltningsreformen selv om arbeidsmengden økte betydelig. Det er imidlertid fire typer utfordringer som utmerker seg. For det første sliter bedriften med uklare roller og ansvarsområder, som blant annet går ut over informasjonsflyten og kvaliteten på arbeidet. Uklare roller og ansvarsområder bidrar videre til utfordringer knyttet til kommunikasjonen og koordineringen internt og eksternt i bedriften. Bedriften trenger også høyere kompetanse og større kapasitet innenfor enkelte områder. Den fjerde utfordringen er mer komplisert og økt mengde rapportering, som oppleves som ressurskrevende.

3. Teori

Dette kapitlet beskriver teorigrunnlaget for utredningen. Endring er et svært kompleks fenomen, og endringslitteraturen gir ulike implikasjoner siden de tar ulike forutsetninger og har forskjellig fokus. Hensikten med dette kapitlet er ikke å gi en fullstendig oversikt over endringslitteraturen, men heller å gi leseren oversikt over og en dypere forståelse for de mest relevante teoriene for denne utredningen. Jeg ønsker også å evaluere og sammenligne den utvalgte teorien for at leseren skal være klar over begrensningene til teoriene og se sammenhenger som bidrar til en dypere forståelse av temaene.

Jeg starter kapitlet med å introdusere motstand mot endring, som er den mest kjente reaksjonen på endring hos ansatte. Deretter ser jeg på hvordan organisasjonen kan oppnå endringskapasitet. Ettersom positive og aktive reaksjoner er viktig for å oppnå endringskapasitet, introduserer jeg deretter ulike typer reaksjoner på endring basert på modellen til Stensaker et al. (2002). Jeg presenterer også modellen til Scott og Jaffe (1998) som mener at reaksjoner endrer seg over tid, og sammenlikner modellene. Så redegjør jeg for nyere forskning som indikerer at reaksjoner kan være ambivalente. Deretter ser jeg på potensielle forklaringer til positive og aktive reaksjoner på endring. Til slutt oppsummerer jeg hvilke forventninger jeg har til funnene i denne studien med utgangspunkt i teorien i en analysemodell.

3.1 Motstand mot endring

Organisatorisk endring kan defineres på flere måter. Ifølge Lines (2005) er organisatorisk endring ”en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål.” Irgens (1993) har en noe mer kortfattet og bredere definisjon, altså at organisatorisk endring er “endring i organisasjonens handlingsmønster.”

Motstand mot endring er det vanligste problemet for ledere som implementerer endring (Bovey & Hede, 2001). Derfor har størsteparten av litteraturen som utforsker reaksjoner på endring fokusert på motstand mot endring. Motstand blir definert på mange forskjellige måter. De fleste

definisjonene tar for seg individet som prøver å beskytte seg mot endring. En av definisjonene lyder som følger: “Any conduct that serves to maintain the status quo in the face of pressure to alter the status quo” (Zaltman & Duncan, 1977).

Jacobsen (1998) indikerer at enten negative følelser eller negative tanker ligger bak atferdsmessig motstand. Motstand mot endring forekommer ikke nødvendigvis som følge av irrasjonalitet som stammer fra negative følelser som frykt og angst. Motstanden kan også komme av høyst rasjonelle overveielser ut fra personlige interesser og motiver.

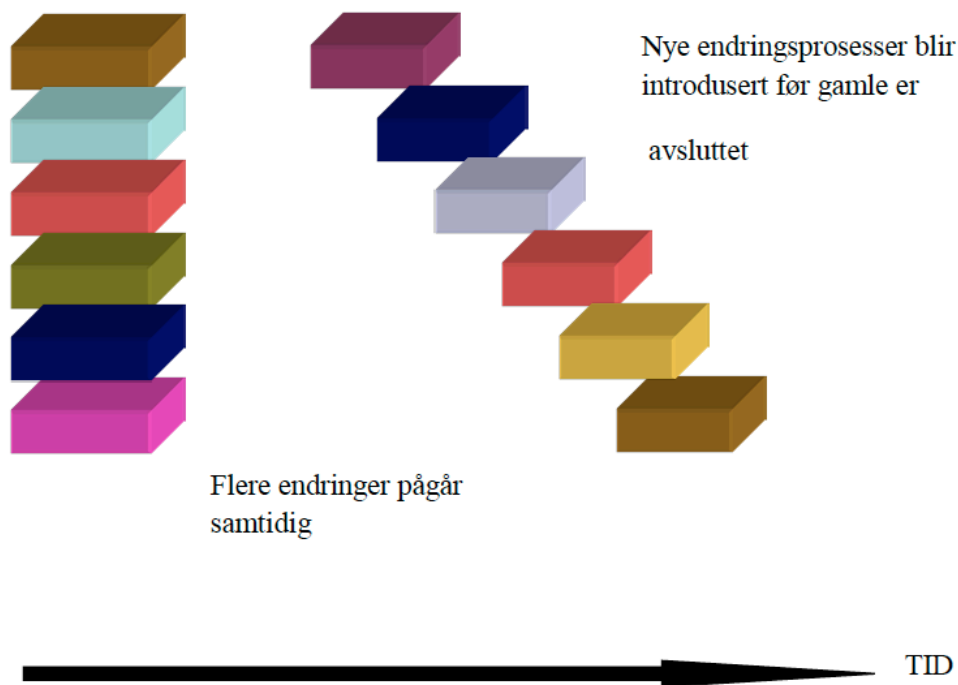
Jacobsen (1998) skisserer ti hovedårsaker til at endringer møter motstand fra ansatte. Motstand kan komme av ansattes frykt for det ukjente, på grunn av brudd på en psykologisk kontrakt i organisasjonen, eller hvis den ansatte opplever tap av identitet. En annen årsak er hvis den symbolske orden endres ved at for eksempel den ansatte må bytte kontor. Andre årsaker er endret maktforhold, at endringen fører med seg en periode med dobbeltarbeid, at sosiale miljøer forandres eller hvis den ansatte mener endringen vil føre til personlige tap. Motstand kan også komme av krav om nyinvesteringer, som blant annet stiller krav til læring og avlæring hos ansatte. Den tiende og siste hovedårsaken til motstand kommer fra eksterne interessenter som ønsker stabilitet, som for eksempel kunder, leverandører og politiske myndigheter. Forskningen poengterer at motstand må håndteres ulikt avhengig av hva som er den underliggende årsaken til motstanden (Meyer & Stensaker, 2011a).

Selv om forskning har gitt viktig innsikt i hvordan motstand mot endring kan takles, gir det et misvisende inntrykk av at nesten alle ansatte reagerer på endring med motstand. Ifølge Meyer og Stensaker (2011a) kan et overdrevet fokus på negative reaksjoner på endring bli en selvoppfyllende profeti.

3.2 Endringskapasitet

Det meste av den nåværende litteraturen innen organisatorisk endring har to hovedperspektiver på hvordan endring foregår. Det ene perspektivet, kalt episodiske endringer, ser på endring som kortsiktige ustabile perioder som bryter med en ellers stabil tilværelse (Lewin, 1947). Det andre

perspektivet, kalt inkrementell endring, ser på endring som en kontinuerlig prosess av mindre endringer (Lindblom, 1959). Forskning av Meyer og Stensaker (2011a) indikerer imidlertid at svært mange organisasjoner opplever det som kalles multiple endringer. Dette alternative synet tar utgangspunkt i at mange endringer skjer samtidig, både inkrementelle og større omstillinger, og at nye endringer igangsettes før andre endringer er fullført. Bedrifter som opplever multiple endringer har et behov for å tenke helhetlig og langsiktig i sin endringsstrategi istedenfor å anse hvert endringstiltak som isolerte hendelser – de trenger endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011b).



Figur 3-1: Multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2011b)

Endringskapasitet blir av Meyer og Stensaker (2011b) definert som ”evnen til å kunne gjennomføre nødvendige endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader”. Kostnadene av store endringer har tre hovedkategorier. (1) Tap av produktivitet innebærer at bedriften produserer mindre for en gitt mengde input, som kan skyldes redusert jobbinnsats, nøkkelpersoner som forlater bedriften og økt sykefravær. (2) Tap av effektivitet innebærer

forskyvning av bedriftens oppmerksomhet, som gjerne skyldes redusert markedsfokus på grunn av økt fokus på interne beslutninger og aktiviteter og at individers egeninteresser kan bli vesentlig berørt. (3) Direkte utlegg og investeringer inkluderer gjerne pakker i forbindelse med nedbemanning, vikarbruk, økt overtid og IT-systemkostnader. Dette er den eneste kostnadskategorien som ikke er skjult, men den blir likevel ofte undervurdert.

Ifølge Meyer og Stensaker (2006) består endringskapasitet av tre elementer - (1) evnen til å implementere en isolert endring, (2) evnen til å implementere påfølgende endringer og (3) evnen til å opprettholde daglig drift. Årsaken til at elementene fokuserer på både gjennomføringen av endringer og daglig drift er at bedriften kan bli skadelidende på lang sikt hvis kunder og ansatte blir oversett under implementeringen av endringer. Det er viktig at ledelsen fordeler ressursene balansert i og med at et for stort fokus på endringsprosessen gjerne går ut over den daglige driften. Samtidig vil et ensidig fokus på daglig drift bli kostbart siden bedriften kan miste konkurransevne ved å neglisjere endringsbehov, og må kanskje gjennomgå store endringer altfor sent (Meyer og Stensaker, 2011b). Forskning viser at ledere som oftest undervurderer kostnadene av et endringstiltak. Hvis en endring ikke blir organisert og ledet på en gunstig måte, kan hyppige endringen føre til blant annet endringstretthet (Meyer og Stensaker, 2006).

Organisasjonens endringskapasitet kan tolkes som summen av alle de ansattes endringskapasitet, slik at mange individer med høy endringskapasitet sørger for at bedriften har stor kapasitet for endring. I tillegg kan en organisasjonen ha endringskapasitet i seg selv ved hjelp av en unik organisasjonskultur og bestemte rutiner og systemer (Meyer & Stensaker, 2005). Meyer og Stensaker (2011b) mener at organisasjonens endringskapasitet er svært viktig for å kunne håndtere store endringer gang på gang, samtidig som den bidrar til å utvikle individers endringskapasitet. Derfor bør endringskapasitet bli ansett som både aggregert individuell endringskapasitet og bedriftens endringskapasitet.

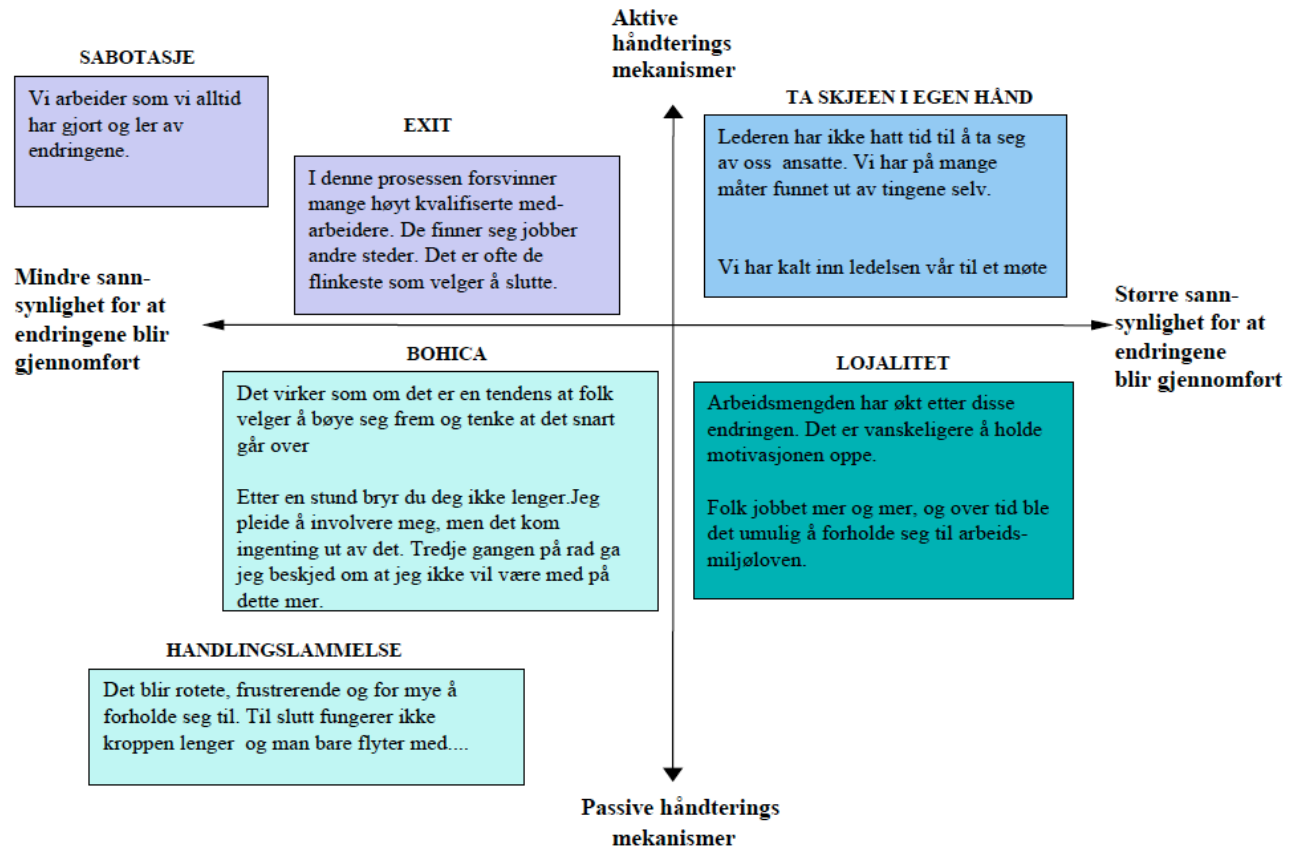
Endringskapasitet har tre komponenter. Den første komponenten er hvordan *ledelsen* mobiliserer til og gjennomfører endring. Dette kan innebære både den enkelte leders evner og ferdigheter, og det kan innebære systemer og rutiner som ledelsen bruker til å mobilisere til endring. Den andre

komponenten til endringskapasitet er de etablerte *strukturene og rutinene* i organisasjonen. Den tredje komponenten som påvirker bedriftens endringskapasitet av hvordan *ansatte* reagerer på endring. Ansattes læring, mestring og utvikling kan være med på å utvikle organisasjonens endringskapasitet. Det er problematisk hvis ansatte enten ikke klarer å holde fokus på daglig drift eller ikke evner å iverksette endringene. Ansatte som reagerer positivt og aktivt på endring bidrar til å utvikle egen og dermed bedriftens endringskapasitet. Fokuset i denne utredningen dreier seg om hvordan bedriften kan utvikle endringskapasitet ved å legge til rette for fordelaktige reaksjoner hos de ansatte.

3.3 Reaksjoner på endring

3.3.1 Kategorier av reaksjoner på endring

Det finnes flere studier som forsøker å utvikle typologier og kategorier av reaksjoner på endring (Meyer og Stensaker, 2011a). Stensaker et al. (2002) har utviklet en modell med seks kategorier på reaksjoner på multiple endringer. Kategoriene er plassert over to ulike dimensjoner; om håndteringsmekanismene er aktive eller passive, og om reaksjonene gjør det mer eller mindre sannsynlig at endringen blir gjennomført. Reaksjoner som reduserer sjansen for at endringen blir gjennomført er gjerne knyttet til motstand mot endring av varierende grad. Kategoriene er presentert i modellen på neste side.



Figur 3-2: Reaksjoner blant ansatte på multiple endringer (Stensaker et al., 2002)

Blant de reaksjonene der håndteringsmekanismene er aktive, og reaksjonen gjør det mindre sannsynlig at endringen blir gjennomført, finner vi sabotasje og exit. Ansatte som reagerer med (1) sabotasje jobber på akkurat samme måte som før endringen ble iverksatt, og prøver aktivt å ødelegge for endringstiltaket ved å for eksempel gjøre narr av endringen og menneskene som prøver å iverksette endringen. (2) Exit innebærer at ansatte frivillig forlater bedriften. Det er gjerne de mest verdifulle ansatte som forlater organisasjonen. Exit og sabotasje er de reaksjonene som i høyest grad er knyttet til motstand mot endring. En reaksjoner som gjør det mindre sannsynlig at endringen blir gjennomført, men der håndteringsmekanismene er passive, kalles handlingslammelse. (3) Handlingslammelse kan skje når for mange negative følelser forbundet til endringstiltaket fører til at personen verken klarer å ta del i å implementere endringen eller å utføre daglige operasjoner (Stensaker et al, 2002). Sabotasje, exit og handlingslammelse er de vanligste reaksjonene på endring i organisasjoner der de ansatte har begrenset endringserfaring.

Årsaken er at ansatte med lav endringserfaring ofte ikke forestår behovet for endringstiltaket, som gjerne fører til motstand (Meyer & Stensaker, 2011a). En annen passiv håndteringsmekanisme som reduserer sannsynligheten for at endringen blir gjennomført er BOHICA (Bend Over Here It Comes Again). (4) BOHICA innebærer at ansatte distanserer seg fra endringen og kun utfører minstekravene til endringstiltaket, i håp om at endringen snart tar slutt. Denne reaksjonen er typisk for ansatte som har utstrakt endringserfaring, og erfaringen gjør at reaksjonen gjerne er mindre intens enn de tre reaksjonene som forbindes med lav endringserfaring. Den aktive håndteringsmekanismen som øker sannsynligheten for at endringen blir gjennomført kalles "å ta skjeen i egen hånd". (5) Lojalitet innebærer å både implementere endringen og å utføre daglige operasjoner. Lojalitet skal være den mest utbredte reaksjonen på endring blant ansatte med betydelig endringserfaring (Meyer og Stensaker, 2006). Ansatte med høy erfaring med endring har en tendens til å reagere mer lojalt, men også mer passivt på endring enn ansatte med lav endringserfaring (Meyer og Stensaker, 2011a).

(6) Å ta skjeen i egen hånd innebærer å aktivt hjelpe til med at endringen implementeres. Det er begrenset forskning på hva som ligger til grunn for denne reaksjonen, men ifølge Meyer og Stensaker (2011a) har ansatte som reagerer slik gjerne positive erfaringer med endring. Ifølge Inger Stensaker (telefonsamtale, 7. mai 2012) innebærer denne reaksjonen at den ansatte ser nytten av endringene og har en "la oss sette i gang"-holdning til endring. Reaksjonen ser ut til å være et produkt av at de ansatte har vært utsatt for multiple endringer og derfor er vant til mye endringer og liker å ta tak i ting. De stiller ikke like mange spørsmål til hva som skal endres, og er mer opptatt av hvordan de kan bidra. De har ikke like sterke følelser knyttet til endringene som ansatte med lavere endringserfaring. De er vant med endring og frykter den ikke siden de har hatt positive erfaringer tidligere, men det virker ikke som at de har et personlig motiv for hvorfor de hjelper til med å implementere endringene. De promoterer ikke endringene og prøver ikke å påvirke endringstiltakene slik at endringens utfall blir slik de selv ønsker.

I denne studien er jeg interessert i å finne ut mer om reaksjonen som er øverst i høyre hjørne i modellen til Stensaker et al. (2002), altså reaksjoner som er aktive og som øker sannsynligheten

for at endringene blir gjennomført. Mer spesifikt ønsker jeg å finne de bakenforliggende årsakene til positive og aktive reaksjoner på endring.

3.3.2 Reaksjoner på endring over tid

Scott og Jaffe (1998) presenterer en modell av reaksjoner på endring som har et annet fokus enn Stensaker et al. (2002) sine reaksjonskategorier. Forfatterne utforsker ansattes reaksjoner ved en spesifikk endring med utgangspunkt i at reaksjoner endrer seg over tid. Stensaker et al. (2002), derimot, ser på generelle mønstre i ansattes reaksjoner ved multiple endringer, ikke hvordan en reaksjon endrer seg over tid ved én bestemt endring.

Reaksjonsprosessen i Scott og Jaffe (1998) sin modell er delt opp i fire faser. I de to første fasene fokuserer den ansatte på fortiden, mens de to siste fasene har personen et fremtidsrettet fokus. Den første og siste fasen er synlige for andre, mens fase to og tre foregår intern og er ikke mulig å observere. I den første fasen, kalt fornektelse, er den ansatte i sjokk og klarer ikke å innse at endringen er nødvendig. Personen føler seg nummen og trekker seg tilbake. I fase to, motstandsfasen, sliter den ansatte med følelser som sinne, angst og frustrasjon, og personen nekter å gi slipp på de gamle arbeidsmetodene. I den tredje fasen, gradvis tilnærming, tar den ansatte inn over seg at endringen faktisk kommer til å skje. Personen sørger over den tapte fortiden, men klarer samtidig å se positivt på fremtiden. I sluttfasen, kalt tilknytning, klarer den ansatte å akseptere hvorfor endringen er nødvendig og å glede seg over fremtiden. Intensiteten og lengden til hver fase varierer fra person til person, og noen vil bli værende i en av mellomfasene.

Modellen til Scott og Jaffe (1998) er basert på sorgreaksjoner. Siden ikke alle ansatte ser på endring som sorg, så passer ikke denne modellen like godt til å forutse reaksjoner hos alle ansatte. Denne studien utforsker reaksjoner hos ansatte som har reagert med entusiasme og positivitet heller enn sorg, så denne modellen er ikke passende til å utvikle forventninger om denne studiens funn. Jeg vil derfor ikke benytte modellen videre i studien. Modellen kan imidlertid relateres til denne studien siden jeg hovedsakelig utforsker reaksjoner for én spesifikk endring. Reaksjonene jeg utforsker endrer seg også over tid i flere tilfeller. Stensaker et al.

(2002) sin modell gir ikke like klare indikasjoner på hvordan reaksjoner utvikler seg over tid. Den er også basert på multiple endringer generelt og ikke på én spesifikk endring. Det vil være fordelaktig for videre forskning å prøve å utvikle en modell som viser hvordan reaksjoner endrer seg over tid ved én bestemt endring som ikke er basert på en misvisende antagelse om at alle ansatte reagerer på endring med sorg. Denne studien vil forhåpentligvis bidra til å balansere endringslitteraturen og illustrere at enkelte ansatte er mer konstruktive og positivt innstilt til endring enn Scott og Jaffe (1998) tar utgangspunkt i.

3.4 Ambivalente reaksjoner

Nyere forskning indikerer at mange reagerer på endring med ambivalens. Reaksjoner som ikke er entydige trenger å avdekkes ved å anse reaksjoner som flerdimensjonale. Ifølge Piderit (2000) har reaksjoner både følelsesmessige, kognitive og atferdsmessige komponenter. Den følelsesmessige komponenten henviser til individets følelser som respons på en holdning til et objekt. Den kognitive komponenten refererer til hva individet anser som sant. Den atferdsmessige komponenten henviser som oftest til individets evalueringer av holdninger til et objekt basert på tidligere atferd og intensjonen om fremtidig atferd. I endringssammenheng er det imidlertid mest naturlig å fokusere på intensjonen om fremtidig atferd.

Piderit (2000) påpeker at reaksjoner på endring ikke nødvendigvis er sammenfallende for alle de tre komponentene. Dette kalles ambivalente, eller tvetydige, reaksjoner. En ansatt kan for eksempel innse at en endring er lurt og nødvendig, men likevel ha negative følelser knyttet til endringen. Det er også mulig å ha ambivalente holdninger til en endring innenfor samme komponent. Studier av blant annet Russell (1980, referert i Piderit, 2000, s. 787) har funnet at positive og negative følelser kan forekomme samtidig, og Vince og Broussine's (1996, referert i Piderit, 2000, s. 787) sine funn viser at motstridende følelser, som begeistring og frykt, ofte forekommer samtidig. Det kan også forekomme ambivalens innenfor de kognitive og atferdsmessige komponentene. Det kan tenkes at en ansatt innser at en endring er nødvendig, men samtidig mene at endringstiltaket trenger mer forskning. En ansatt kan også planlegge å utøve kritikk mot endringen anonymt, men støtte endringen offentlig av frykt for hvordan toppledelsen vil reagere på kritikk (Piderit, 2000).

Det er grunn til å tro at de aller fleste av ansattes reaksjoner på endring involverer ambivalens. Dette underbygges av holdningsforskning av blant annet Thompson et al. (1995, referert i Piderit, 2000, s. 789), som påviser at prosessen med å danne holdninger ofte begynner med ambivalens. Tilstedeværelsen av ambivalente reaksjoner indikerer at forskning på reaksjoner på endring ikke bare må ta hensyn til de tre ulike reaksjonskomponentene, men må også ta hensyn til at ansatte kan reagere på ulike måter innenfor samme komponent. Dette flerdimensjonale synet på reaksjoner på endring trenger å bli tatt hensyn til ved videre forskning på endringsreaksjoner for at litteraturen skal kunne forutse ansattes reaksjoner mer nøyaktig (Piderit, 2000). Derfor vil jeg i min studie vil jeg utforske både de følelsesmessige, kognitive og atferdsmessige komponentene, slik at vi kan få en bredere og mer nøyaktig forståelse av aktive og positive reaksjoner på endring.

Selv om reaksjoner har tre ulike komponenter, fokuserer studier på reaksjoner på endring som oftest på kun én av de tre komponentene (Meyer & Stensaker, 2011a). Den opprinnelige modellen til Stensaker et al. (2002) om ulike kategorier av reaksjoner var én av studiene som ikke tok innover seg at reaksjoner kan være ambivalente. I en videreutvikling av denne modellen skiller imidlertid Meyer og Stensaker (2011a) mellom to typer ”lojale” reaksjoner på endring. Ansatte som har negative opplevelser fra tidligere endringer har en tendens til å reagere med en sjuende kategori av reaksjoner, nemlig likegyldighet. Både lojalitet og likegyldighet innebærer passiv, positiv oppførsel som fremmer implementeringen av endringen. Forskjellen er at likegyldighet er en ambivalent reaksjon som innebærer positiv oppførsel, men negative tanker og følelser overfor endringen, mens lojale ansattes reagerer med positive handlinger, tanker og følelser (Creim, 2006, referert i Meyer & Stensaker, 2011a, s. 12). Selv om likegyldige reaksjoner innebærer den samme atferden som lojale reaksjoner, er konsekvensene forskjellige. Siden ansatte som reagerer med likegyldighet distanserer seg fra endringen, kan reaksjonen på kort sikt føre til at endringen går saktere og at den ansatte ikke gir konstruktiv tilbakemelding. På lang sikt kan reaksjonen føre til lavere motivasjon og engasjement (commitment) hos den ansatte, som fører til dårligere ytelse og hindrer utviklingen av endringskapabiliteter (Meyer & Stensaker, 2011a).

Studier om motstand mot endring har som oftest heller ikke tatt inn over seg de tre komponentene til reaksjoner på endring. Definisjoner på motstand, for eksempel, tar ofte for seg kun én av de tre komponentene til en reaksjon, og de fleste definisjonene dreier seg om hvordan den ansatte handler fremfor deres følelser og tanker (Robinson, 2004). Ifølge Piderit (2000) kan ansatte reagere atferdsmessig med motstand, men samtidig ha positive følelser og tanker rundt endringen. Jacobsen (1998) indikerer imidlertid at enten negative følelser eller tanker ligger bak atferdsmessig motstand. Motstand mot endring kommer ikke nødvendigvis av irrasjonalitet som stammer fra negative følelser som frykt og angst, altså den følelsesmessige komponenten. Motstanden kan også komme av høyst rasjonelle overveielser ut fra personlige interesser og motiver, som dreier seg om den rasjonelle komponenten til reaksjoner.

3.5 Potensielle forklaringer på positive og aktive reaksjoner på endring

3.5.1 Åpenhet til endring

Miller et al. (1994) definerer ansattes åpenhet til endring (openness to change) som to konsepter; (1) villigheten til å støtte endringen og (2) følelsen av at endringen vil gi positive konsekvenser. Åpenhet til endring blir beskrevet som en “necessary, initial condition for successful planned change”. Et høyt nivå av åpenhet til endring skal øke ansattes samarbeidsvilje og redusere sannsynligheten for negative reaksjoner på endring.

Slik jeg tolker endringslitteraturen påvirker åpenheten til endring hvordan ansatte reagerer på endring. Ser vi på definisjonen på åpenhet til endring i lys av Stensaker et al. (2002) sin teori om kategorier av reaksjoner på multiple endringer, virker det rimelig å anta at en høy villighet til å støtte en endring trolig vil legge til rette for til reaksjoner som øker sannsynligheten for at endringen blir gjennomført. Ifølge Meyer og Stensaker (2011a) kan positive erfaringer med endring øke sannsynligheten for at ansatte forventer at et endringstiltak vil gi positive konsekvenser. Det virker rimelig å forvente at en følelse av at endring vil gi positive konsekvenser legger til rette for reaksjoner som driver endring fremover, som lojalitet og å ta skjeen i egen hånd, fremfor mer negativt ladede reaksjoner som exit og sabotasje. Ut fra

endringslitteraturen om åpenhet til endring forventer jeg at ansatte som reagerer positivt og aktivt på endring har høy endringsvillighet og at de forventer positive konsekvenser av endringene.

3.5.2 Personlige egenskaper

Litteraturen foreslår at det finnes noen individuelle og situasjonsavhengige variabler som påvirker ansattes åpenhet til endring. Ifølge kognitiv tilpasningsteori (cognitive adaption theory) finnes det tre individuelle variabler som kan påvirke ansattes reaksjon på endring. De tre variablene er (1) selvtillit, (2) optimisme og (3) oppfattet kontroll. Forskning finner imidlertid at en sammensetning av disse tre individuelle variablene hadde signifikant innvirkning på om ansatte godtok endringen, men de var ikke tilstrekkelige for at ansatte skulle få et positivt syn på endringen (Wanberg & Banas, 2000). Den første og tredje variabelen, altså selvtillit og oppfattet kontroll, er også identifisert som kjennetegn hos personer som reagerer positivt på multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2011b). Meyer og Stensaker (2011a) fant at lojale ansatte som har positive erfaringer med endring gjerne utvikler tre endringskapabiliteter, definert som "the qualities, abilities or features that can be used or developed in the context of organizational change." Disse endringskapabilitetene bestod av å takle usikkerhet rundt endringsprosessen, å finne måter å opprettholde kontroll på og å øke sin egen markedsverdi. Studien konkluderer med at ansatte som utvikler disse endringskapabilitetene blir mer fleksible og endringsvillige.

Ut fra endringslitteraturen forventer jeg i denne studien at ansatte som reagerer positivt og aktivt på endring har følgende personlige egenskaper: Selvsikker, optimistisk, fleksibel, endringsvillig og har høy oppfattet kontroll.

3.5.3 Situasjonsavhengige variabler

Wanberg og Banas (2000) har etter en litterær gjennomgang identifisert fem situasjonsspesifikke variabler for en gitt endringssituasjon som påvirker ansattes åpenhet til endring i sin kognitive tilpasningsteori. Disse variablene er mottak av informasjon om endringen, deltakelse i endringsprosessen, endringsspesifikk selvtillit (self efficacy), tilgjengelig sosial støtte og personlige konsekvenser av endringen. Disse situasjonsavhengige variablene har bedrifter større mulighet til å påvirke enn de individuelle variablene selvtillit, optimisme og oppfattet kontroll.

Disse variablene har blitt svært mye forsket på innen endringsledelse. Viktigheten av informasjon er blitt vektlagt i en rekke studier. Ifølge Nadler (1987) vil ansatte som føler usikkerhet knyttet til hva fremtiden bringer, altså føle stress og angst, som kan føre til blant annet motstand mot endring. En av de mest konsistente funnene i endringslitteraturen er at deltakelse, altså at ansatte får si sin mening om endringene, reduserer motstand, utvikler eierskap til endringen og motiverer til endring (Coch & French, 1948; Vroom, 1964; Kotter & Schlesinger, 1979, referert i Mabey & Mayon-White, 1993, s. 92). Ifølge Kotter og Schlesinger (1979) vil endringer være lettere å implementere hvis ledere informerer de ansatte om potensielle endringer før beslutninger tas og hvis de lar de ansatte delta i beslutningsprosessen. Når det gjelder endringsspesifikk selvtillit, vil personer unngå aktiviteter de føler at de ikke takler og ta på seg oppgaver de føler seg i stand til å utføre (Armenakis et al., 1993). Det skal ifølge Shaw et al. (1993) være lettere å takle endring for ansatte som har sosial støtte. Ansatte som oppfatter at de vil bli direkte påvirket av endringenes konsekvenser vil oppleve mer stress under en endring (Ashford, 1988).

Allerede i 1979 identifiserte Kotter og Schlesinger ulike tilnærminger for å unngå motstand mot endring, der enkelte av tilnærmingene sammenfaller med de fem situasjonsavhengige variablene beskrevet ovenfor. Den første tilnærmingen er ”opplæring og kommunikasjon”, sammenfallende med informasjon, som innebærer å informere de ansatte om hva endringen innebærer slik at det ikke oppstår rykter og usikkerheten rundt endringene reduseres. ”Deltakelse og involvering”, sammenfallende med deltakelse, gir både lederne viktig informasjon og øker sannsynligheten for at de ansatte godtar endringen og ikke reagerer med motstand. Ifølge Kotter og Schlesinger (1979) vil en leder som hører på og tar hensyn til de ansattes synspunkter bidra til at de ansatte aksepterer endringen. ”Tilrettelegging og støtte” er sammenfallende med sosial støtte, og innebærer at ledere støtter de ansatte som sliter med å tilpasse seg endringene.

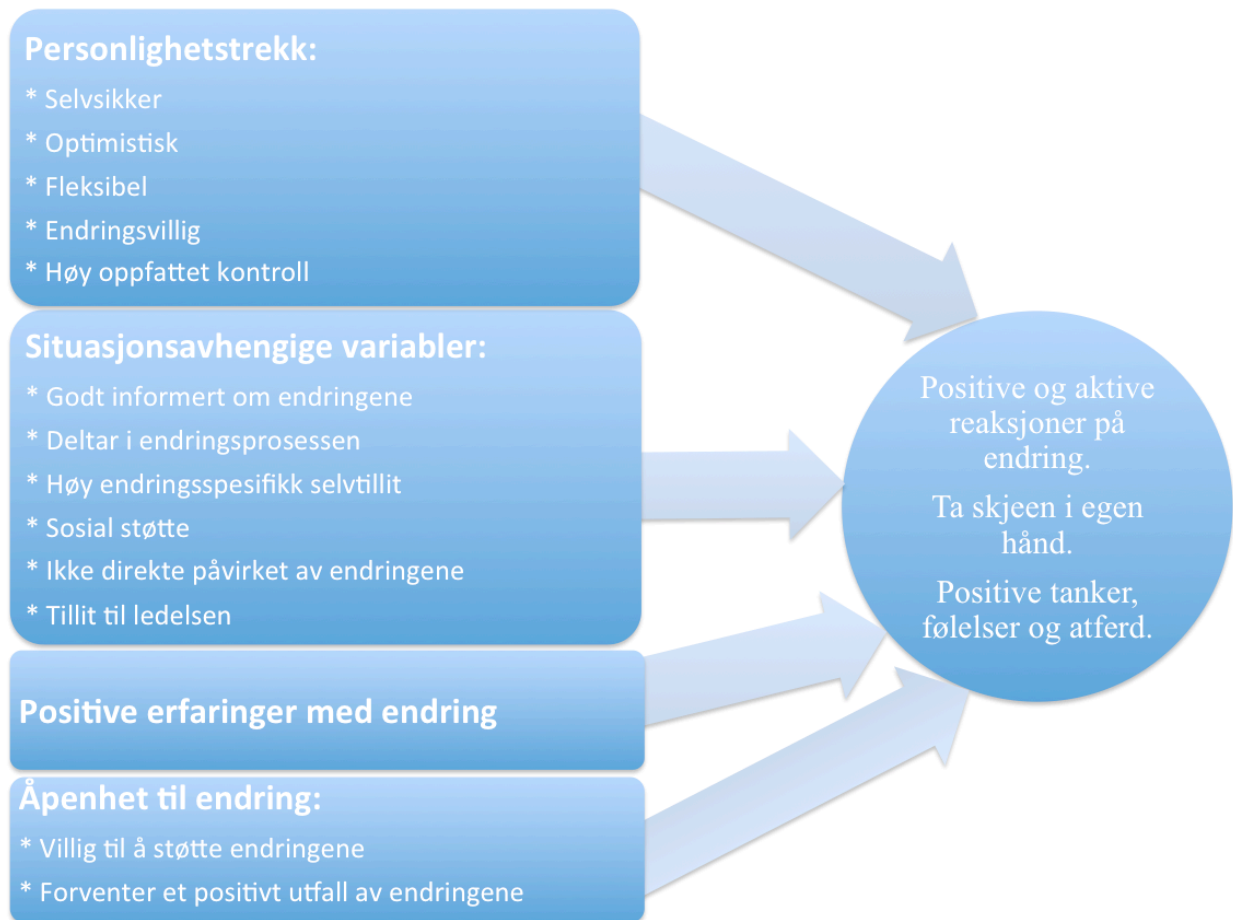
I tillegg til disse fem variablene mener blant annet Coch og French (1948) at tillit er en viktig faktor for å unngå motstand mot endring. Fiorelli og Margolis (1993) mener også at tillit reduserer motstand og gjør ansatte mer engasjerte og mottakelige for endring. Tillit kan defineres som “the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the

expectation that the other will perform a particular action important to the truster, irrespective of the ability to monitor or control that other party” (Mayer et al., 1995).

Med utgangspunkt i den svært omfattende endringslitteraturen rundt disse situasjonsavhengige variablene, forventer jeg at denne studiens finner at ansatte som reagerer positivt og aktivt på endring er godt informert om endringene, har deltatt i endringsprosessen, har hatt sosial støtte under endringsprosessen, har ikke blir direkte påvirket av endringen, har høy endringsspesifikk selvtillit og har tillit til ledelsen.

3.6 Analysemodell

Mine forventninger til funnene i denne studien er oppsummert i følgende analysemodell. Denne modellen blir brukt til å styre datainnsamlingen og strukturere analysen.



Figur 3-3: Analysemodell

4. Metode

Vitenskapelig metode kan defineres som “den håndverksmessige siden av det vitenskapelige arbeidet og læren om de verktøy vi bruker bevisst, systematisk og planmessig for å samle inn informasjon om virkeligheten” (Halvorsen, 1996). Dette kapittelet tar for seg fremgangsmåten jeg har brukt for å svare på problemstillingen, der jeg beskriver mine metodiske valg og begrunner dem.

Jeg starter med å beskrive og begrunne valget av forskningsdesign. Deretter vil jeg fortelle om innsamlingen og analysen av datamaterialet. Avslutningsvis vil jeg drøfte de metodiske styrkene og svakhetene til min studie ved å blant annet vurdere studiens reliabilitet og validitet.

4.1 Metodisk fremgangsmåte

4.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan forskeren skal gå frem for å svare på forskningsspørsmålet. Det innebærer hvordan teori og empiri skal knyttes sammen for å kunne besvare problemstillingen (Saunders et al., 2009). Forskningsdesignet inkluderer hvordan forskeren skal samle inn og analysere data, samt planen for forskningsprosessen og hvilke prioriteringer som skal tas (Ringdal, 2001). Hensikten med forskningsdesignet er å samle inn pålitelig informasjon og å kunne svare på problemstillingen innenfor studiens rammer (Ghauri & Grønhaug, 2005).

Det finnes tre ulike forskningsdesign - utforskende, beskrivende og årsaksforklarende (Saunders et al., 2009). Valg av forskningsdesign avhenger av problemstillingen og formålet med studien. Formålet med beskrivende studier er “to portray an accurate profile of persons, events or situations” (Robson, 2002, referert i Saunders et al., 2009, s. 140). Årsaksforklarende forskningsdesign er opptatt av å avdekke kausale sammenhenger mellom variabler. Hensikten med utforskende forskningsdesign er å få større innsikt og forståelse for et tema, og benyttes som oftest når det er relativt lite kunnskap om temaet fra før (Saunders et al., 2009). Denne

utredningen prøver å identifisere ulike forklaringer for hvorfor enkelte ansatte reagerer positivt og aktivt på endring. Problemstillingen er relativt åpen og hensikten med studien er å utforske og finne forklaringer på et tema vi foreløpig vet lite om. Det er derfor hensiktsmessig for denne utredningen å benytte en utforskende design. Denne designen er fleksibel og tillater forfatteren å starte med et bredt fokus som gradvis blir smalere. Dermed kan jeg endre problemstillingen underveis hvis ny informasjon tilsier at det er gunstig. Det fleksible designet stiller imidlertid visse krav til forfatterens evner til å observere, innhente informasjon og danne en forklaring (Ghuri & Grønhaug, 2005). Med andre ord påvirker forfatteren funnene i større grad enn ved beskrivende og årsaksforklarende forskningsdesign.

4.1.2 Forskningstilnærming - induktiv versus deduktiv

En deduktiv tilnærming tester teori, mens en induktiv tilnærming bygger teori. Den induktive tilnærmingemetoden tar utgangspunkt i å identifisere ukjente sammenhenger og forklaringer. Induktive og deduktive tilnærminger er sjelden gjensidig utelukkende, slik at den kan være vanskelig å skille dem. Denne studien har et utforskende forskningsdesign, som vanligvis innebærer en induktiv tilnærming (Saunders et al., 2009). Det er begrenset forskning på positive og aktive reaksjoner på endring, slik at en vesentlig hensikt med min studie er å utvikle ny teori om temaet. Tilnærmingen brukes blant annet for å prøve å forstå meninger som personer knytter til hendelser, som ligger nært opp mot denne utredningens problemstilling (Saunders et al., 2009). På en annen side tar jeg utgangspunkt i eksisterende litteratur når jeg danner forventninger til mine funn og bruker etablerte kategorier til å analysere funnene. Jeg benytter med andre ord både en induktiv og en deduktiv tilnærming.

4.1.3 Forskningsstrategi: Kvalitativ metode med singel casestudie

Valg av forskningsstrategi bør begrunnes ut fra forskningsspørsmålet og studiens hensikt, hvor mye kunnskap som allerede er kjent, forskerens ressurser og tilgjengelige tid og andre ressurser og forskerens filosofiske grunnlag. Det er også viktig å ta i betraktning de etiske problemstillingene som kan oppstå som følge av valg av forskningsstrategi. Det er mulig å benytte flere forskningsstrategier i den samme studien, som bidrar til å øke studiens

generaliserbarhet og validitet. Å benytte flere datainnsamlingsteknikker innenfor en studie kalles triangulering. (Saunders et al., 2009).

Kvantitative metoder er mer passende når man forsker på et velstrukturert problem basert på velutviklet teoretisk fundament, som det finnes mye god tidligere forskning rundt (Ghauri og Grønhaug, 2005). Jeg finner det mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode i denne studien siden formålet med studien er å utforske et tema det er begrenset kunnskap om fra før. Det er upassende å utforske årsakene til en endringsreaksjon ved hjelp av tall.

Jeg velger å benytte en casestudie som forskningsstrategi. En casestudie defineres av Robson (2002, referert i Saunders et al., 2009, s. 145-146) som “a strategy for doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence” Casestudier passer til utforskende forskningsdesign, og er bedre egnet til å besvare spørsmål om “hvorfor” enn for eksempel spørreundersøkelser. Casestudier har som formål å utvikle teori, og er ikke ment for å generalisere en populasjon. I denne studien velger jeg imidlertid å benytte en singel case studie. Singel case studier blir gjerne brukt når caset er kritisk, typisk, ekstremt eller unikt (Saunders et al., 2009). Caset i utredningen kan imidlertid ikke beskrives med noen av disse adjektivene i lys av problemstillingen. Hovedårsaken til at jeg kun benytter ett case er på grunn av tidsbegrensninger og ressursbegrensninger. I tillegg har jeg begrensede kontakter i arbeidslivet som gjorde det tidskrevende å få tak i flere bedrifter som var villig til å stille opp.

4.2 Innsamling av data

4.2.1 Kvalitative og kvantitative data

Kvantitative data er numeriske data, mens kvalitative data ikke inneholder tall. Kvantitative data passer godt i studier med utforskende forskningsdesign og en induktiv tilnærming (Saunders et al., 2009). Derfor finner jeg det mest naturlig å samle inn kvalitative data i denne studien.

Jeg velger å benytte semi-strukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. Semi-strukturerte intervjuer innebærer at forskeren har en liste med temaer og spørsmål, men at vedkommende tilpasser både spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene ut fra hvordan hvert enkelt intervju utvikler seg (Saunders et al., 2009). Jeg foretrekker å foreta ikke-standardiserte intervjuer siden strukturerte intervjuer passer dårlig i utforskende studier, siden intervjuene da likner mer på spørreundersøkelser og lar dermed ikke informantene snakke fritt om hva de mener er de bakenforliggende årsakene til det som forskes på. Spørsmålene er såpass komplekse og åpne at det kreves at forskeren tilpasser spørsmålene til informantenes svar. Samtidig foretrekker jeg å ha en viss struktur på intervjuene slik at svarene blir lettere å sammenlikne i analysen og for å være mer sikker på at alle temaene jeg ønsker å spørre om blir gjennomgått.

4.2.2 Populasjon og utvalg

Når det ikke er mulig å samle inn data fra en hel populasjon, må det velges ut et utvalg som i større eller mindre grad kan generalisere populasjonen. I denne studien har jeg benyttet ikke-sannsynlighetsutvalg (non-probability sampling), som er mest aktuell å benytte for dybdeintervjuer. Metoden benyttes når det ikke er mulig eller gunstig å identifisere utvalgsrammen, altså totalt antall elementer i populasjonen, og når sannsynligheten for at et element velges ut fra en populasjon er ikke kjent. Utvalget må i stedet velges ut fra forskerens subjektive dømmekraft (Saunders et al., 2009).

I denne studien ble utvalget hovedsakelig valgt på bakgrunn av bekvemmelighet, kalt convenience sampling. Convenience sampling innebærer at elementene det er lettest å få tak i utgjør utvalget (Saunders et al., 2009). Statens vegvesen ble valgt fordi min fars kontakt Kristin Lied kjente Sonja Elisabeth Søyseth i Statens vegvesen, som sa seg villig til å hjelpe meg med å finne informanter. Jeg stilte imidlertid enkelte krav til organisasjonen jeg var ute etter. For det første hadde Statens vegvesen gjennomført en betydelig endring de siste årene. For det andre har Statens vegvesen mange ansatte, da jeg prøvde å unngå små bedrifter siden jeg anså det som lite sannsynlig at jeg ville finne et tilstrekkelig antall informanter i en liten bedrift.

Etter at det var klart at Statens vegvesen utgjorde caset til utredningen, ga jeg min kontaktperson i Statens vegvesen, Sonja Elisabeth Søyseth, mandat til å finne passende intervjuobjekter. Jeg informerte henne grundig på forhånd hva studien dreier seg om og hva slags informanter jeg var ute etter. Jeg ba også Søyseth om å være mest mulig diskret slik at færrest mulig fikk vite at informantene deltok for å sikre deres anonymitet. Søyseth brukte sine egne kontakter i selskapet til å finne informantene. Det ble ikke utlyst på noe offentlig forum, men Søyseth snakket direkte med mange av sine kollegaer om de kunne være passende kandidater eller om de kjente noen som kunne være det. Ifølge Søyseth var det mange av de hun spurte som opplevde at de hadde reagert positivt på omorganiseringen i 2010, men det var ikke så mange som mente de hadde bidratt aktivt med endringene. Derfor var utvalget i første omgang fem personer, som er mindre enn det som er anbefalt. Generelt anbefales det å utføre tolv intervjuer i en homogen gruppe og 20 til 35 intervjuer i heterogene grupper (Saunders et al., 2009). Alle som opplevde sin egen reaksjon på endring som positiv og aktiv sa seg imidlertid villig til å delta i studien, så jeg unngikk frafall av informanter som kunne ha truet validiteten til studien.

Utvalgsmetoden bar hovedsakelig preg av bekvemmelighet, men det var også elementer av selvvalg (self-selection sampling), altså at elementer selv uttrykte sin interesse om å delta, og snøball (snowball sampling), altså når etterfølgende respondenter blir identifisert av innledende respondenter (Saunders et al., 2009). I ett tilfelle valgte en informant selv å delta i studien. På slutten av hvert intervju spurte jeg informantene om de visste om noen som det kunne være interessant å snakke med. I ett av tilfellene tipset en informant meg om en person som min kontaktperson ikke allerede hadde vært i kontakt med, som heldigvis sa seg villig til å stille opp til intervju på kort varsel. Dette viste seg dermed å være en effektiv metode for å utvide mitt begrensede utvalg.

Ett av intervjuobjektene viste seg å inneha en høy lederstilling istedenfor en stilling som ansatt. Jeg utførte intervjuet, men jeg måtte se vekk fra intervjuguiden ettersom at den ikke passet til personer i en lederposisjon. Etter en nøye vurdering valgte jeg å ikke inkludere datamaterialet fra dette ene intervjuet. Hovedårsaken er at informanten ikke stemte overens med det problemstillingen utforsker. Jeg benyttet istedenfor intervjuet som en inspirasjon til de videre

intervjuene, men datamaterialet er ikke direkte benyttet i denne studien. I praksis er derfor studien basert på fem informanter selv om jeg intervjuet seks personer.

4.2.3 Samtykkeerklæring og informasjonsark

Etter råd fra Saunders et al. (2009) valgte jeg å utforme et informasjonsark til alle potensielle informanter som de fikk tildelt før intervjuene (se vedlegg 1). Informasjonsarket inneholdt en beskrivelse av studiens bakgrunn og hensikt, grovt sett hva som kom til å skje under intervjuet og hvordan jeg sikret informantenes anonymitet. En av hensiktene med informasjonsarket var å beskrive hva slags informanter jeg var ute etter, slik at jeg var sikrere på at informantene faktisk hadde reagert med å “ta skjeen i egen hånd”. En annen hensikt var å bygge opp min egen pålitelighet og opprette tillit ved å forklare kort hvem jeg er, hva studien går ut på, hovedtemaene og lengden på intervjuet, og hvordan jeg sikret deres anonymitet. Informasjonsarket kan ha styrket validiteten og reliabiliteten til utredningen ettersom at informanter som ikke ønsket å diskutere noen av temaene i intervjuet hadde muligheten til å avslå.

I tillegg til å tilby forhåndsinformasjon til informantene, laget jeg et samtykkeerklæring som jeg og informantene skrev under i forkant av intervjuet. Dette skjemaet inkluderte hva informanten sa seg enig i å være med på, altså deltakelse i intervju, opptak av intervju ved hjelp av diktafon, transkribering av intervjuene i sin helhet og bruk av sitater i anonymisert form fra intervjuet (se vedlegg 2). Samtykkeerklæringen gjorde det klarere hva informanten ble med på i håp om at de ikke ville trekke seg eller klage i ettertid.

4.2.4 Intervjuguide

En intervjuguide benyttes som et rammeverk under semi-strukturerte intervjuer, og inneholder et forslag til rekkefølgen på intervjutemaene (Thagaard, 2009). Jeg utarbeidet intervjuguiden (se vedlegg 3) med utgangspunkt i forskningslitteraturen jeg har presentert i teorikapittelet. Likevel valgte jeg å designe spørsmålene på en måte slik at informantene fikk mulighet til å snakke mest mulig fritt uten å være “bundet” av forutinntatt teori. Jeg valgte å dele opp intervjuguiden i ulike temaer, slik at jeg kunne ta for meg alle spørsmålene innen ett tema hvis informanten selv

begynte å snakke om temaet uten at det var i samsvar med den opprinnelige rekkefølgen. Jeg starter intervjuguiden med å mer eller mindre repetere innholdet i informasjonsarket i tilfelle de ikke har lest det eller husket alt innholdet. Deretter kategoriserte jeg mine spørsmål i flere ulike temaer, der rekkefølgen på temaene varierte fra person til person avhengig av hva de selv valgte å snakke om. Jeg valgte etter råd fra Saunders et al. (2009) å spørre om mer sensitive spørsmål mot slutten av intervjuet.

4.2.5 Gjennomføring av dybdeintervjuene

Intervjuene fant sted i desember 2011 i Vegdirektoratets kontorer i Oslo. Jeg intervjuet til sammen seks personer fra ulike avdelinger i Vegdirektoratet. Intervjuene startet med en introduksjon der jeg gjentok informasjonen fra informasjonsarket og ba dem skrive under på samtykkeerklæringen. Deretter gikk jeg gjennom intervjuguiden, men rekkefølgen på temaene varierte fra person til person.

Under intervjuperioden valgte jeg å utføre to små endringer i intervjuguiden. Den største endringene skjedde etter at ett av intervjuobjektene poengterte at hun ikke mente noen av utsagnene om hennes holdning til endring passet for henne. Hun mente utsagnet “Jeg ønsker endring for endringens skyld” passet best. Derfor valgte jeg å inkludere dette utsagnet i resten av intervjuene. Siden dette skjedde under det første intervjuet jeg utførte, fikk alle informantene mulighet til å velge blant både de gamle og det nye utsagnet. Resten av endringene var små justeringer i hvordan jeg formulerte spørsmålene slik at de ble mer presise og lettere å forstå.

4.3 Dataanalyse

Etter at intervjuene var gjennomført ble hvert intervju transkribert. Formålet med å transkribere intervjuene var å gjengi datamaterialet så eksakt som mulig for å øke reliabiliteten til oppgaven. Jeg passet på å notere kroppsspråk og humør i transkripsjonen for å øke min dybdeforståelse av intervjuet. Jeg passet også på å markere de stedene i intervjuet der informanten delvis benyttet mine ord. Informantenes navn ble aldri tilknyttet transkriberingene - filnavnene bestod av et tall i en tilfeldig rekkefølge.

Siden jeg benytter både en induktiv og en deduktiv tilnærming er jeg både interessert i å teste etablerte teorier og predikere funn og å finne mønstre i datamaterialet for å bygge på eksisterende teori. Da jeg startet å analysere dataene var jeg ikke sikker på hvordan jeg ønsket å kategorisere dem. Når en forsker samler inn data og deretter analyserer dataene uten å vite på forhånd hvilke temaer som kommer fra datamaterialet kalles det en “grounded approach” (Saunders et al., 2009). Kategoriseringsprosessen hadde imidlertid allerede startet før analyseprosessen ettersom at jeg bestemte hvilke temaer vi skulle snakke om under utarbeidelsen av intervjuguiden.

Det finnes ikke en standardisert metode for å analysere komplekse kvalitative data, men denne studiens analyse bærer preg av å være en oppsummerende prosess. Oppsummering av data innebærer å oppsummere de viktigste poengene fra intervjuene (Saunders et al., 2009). Jeg benyttet ingen dataverktøy under analysen, hovedsakelig fordi jeg befant meg i utlandet under arbeidet med utredningen og ikke hadde tilgang til alle NHHs fasiliteter. Analysen ble derfor gjennomført i Microsoft Word. Jeg startet analyseprosessen med å oppsummere hvert av intervjuene hver for seg. Jeg skrev ned viktige poeng og potensielle sammenhenger, og inkluderte eksempler fra transkriberingen der det var passende. Deretter analyserte jeg alle intervjuene i samme Microsoft Word-dokument, der jeg prøvde å fokusere på fellestrekk og ulikheter blant informantene og potensielle årsaker til disse likhetene og ulikhetene. Kategoriene jeg benyttet var følgende: Personlighet (trekk og egenskaper som informanten selv mente påvirket deres reaksjon eller som kom frem under intervjuet), situasjon (situasjonsrelaterte faktorer som påvirket informantenes reaksjoner, deriblant arbeidsmiljø, endringstype, oppfatning av situasjonen før SSV2010 og forventninger til endringenes utfall), ledelsen (lederes oppførsel og hvordan det påvirket informantenes reaksjon), aktiviteter til informantene under endringstiltak og tidligere erfaring med endring. Etter å ha gått nøye gjennom oppsummeringene av alle intervjuene og kategorisert de viktigste funnene leste jeg alle transkripsjonene en gang til i tilfelle jeg hadde oversett noe i startfasen av analysen.

Formålet med denne studien er ikke hovedsakelig å teste eksisterende teori, men å øke forståelsen om hva som er de potensielle bakenforliggende årsakene til aktive og positive

reaksjoner på endring. Teorien som jeg tidligere har presentert har hovedsakelig blitt brukt til å utforme intervjuguiden. Teorien har derfor farget datamaterialet siden temaene under intervjuene var basert på teori. Jeg finner det hensiktsmessig å legge frem funnene fra datamaterialet uten å være for bundet av teori, og jeg strukturerer funnene på den måten jeg finner mest passende. I tillegg til å påvirke datamaterialet gjennom intervjuguiden, er teorien benyttet i analysekapittelet ved at jeg drøfter om funnene svarer til forventningene fra eksisterende litteratur.

4.4 Vurdering av metoden

4.4.1 Vurdering av studiens metode

Studios metode har flere betydelige begrensninger som er viktig å merke seg. En vesentlig svakhet er at jeg kun intervjuer informanter som har reagert aktivt og positivt på endring. Dette fører til at jeg mangler et sammenlikningsgrunnlag, slik at det er en sjanse for at personer som reagerer negativt hadde gitt samme begrunnelser for sine reaksjoner som studiens informanter. Jeg prøver å oppnå et visst sammenlikningsgrunnlag i min studie ved å spørre informantene om andre ansattes reaksjoner på endring og årsakene til deres reaksjoner. Jeg må imidlertid regne med at hvis jeg hadde intervjuet ansatte som har reagert på andre måter selv så ville jeg fått et dypere innblikk i hva som skiller ansatte som reagerer aktivt og positivt fra ansatte med andre typer reaksjoner.

Denne studien fokuserer imidlertid på å øke forståelsen for positive og aktive endringer. Jeg mener at dybdeintervjuer med personer som har reagert med “å ta skjeen i egen hånd” vil kunne gi ny innsikt i denne typen reaksjoner. Det er også mulig å sammenlikne mine funn med studier om negative reaksjoner på endring, som det er svært mange av. Andre studier vil dermed fungere delvis som et sammenlikningsgrunnlag. Det kan imidlertid være krevende å sammenlikne siden andre studier gjerne skiller seg fundamentalt fra min studie siden de blant annet tar andre forutsetninger, benytter andre variabler og bruker andre forskningsmetoder. Selv om min forskning ikke er tilstrekkelig for å gi endelige svar på hva som gjør at noen ansatte reagerer aktivt og positivt, vil det kunne gi en viktig pekepinn for videre forskning på denne typen reaksjoner.

Studien undersøker ikke bare hva som kjennetegner ansatte som reagerer positivt. Intervjuene dreier seg også om oppførselen til ledelsen og hva informantene tror ledelsen kan gjøre for å legge opp til at flere reagerer sånn som dem. Denne delen av studien kan gi et viktig innblikk i hvordan ledere kan øke bedriftens og ansattes endringskapasitet ved at flere ansatte reagerer positivt og aktivt bidrar med å gjennomføre endringstiltaket. Når flere ansatte reagerer aktivt og positivt fremfor passivt og negativt vil trolig både evnen til å gjennomføre endringen øke og kostnadene ved endringstiltak bli redusert, som begge bidrar til større endringskapasitet.

4.4.2 Evaluering av studiens troverdighet

4.4.2.1 Reliabilitet

Reliabilitet referer til i hvilken grad datainnsamlingsteknikkene eller dataanalysen vil gi konsistente funn. Mer spesifikt måler reliabilitet i hvilken grad andre teknikker for datainnsamling og -analyse ville gitt samme funn ved andre anledninger, om liknende observasjoner ville blitt gjort og samme konklusjoner hadde blitt trukket av andre forskere, og hvor transparent måten forskeren tolker rådataene på er (Saunders et al., 2009).

Det er flere styrker ved metoden som øker studiens reliabilitet. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en strukturert plan for hvordan jeg skulle samle inn og analysere data, og jeg var grundig i utviklingen av intervjuguiden. Jeg brukte også svært lang tid på å analysere funnene for å forsikre meg om at jeg ikke hadde misforstått informantene. Jeg kontaktet også enkelte av intervjuobjektene etter intervjuene for å stille oppfølgingsspørsmål når jeg var i tvil om jeg hadde tolket dem på riktig måte. Jeg tok opp intervjuene på lydbånd, slik at jeg har sikret at informantene er referert ordrett. Dette gjør det lettere for andre å se de eksakte funnene fra intervjuene. Denne studien har også flere funn som stemmer godt overens med eksisterende litteratur og forskning, som jeg kommer tilbake til senere i utredningen.

Siden jeg benytter kvalitative data vil det alltid være fare for svekket reliabilitet. Kvalitative data er tross alt subjektive og ikke mulig å måle like eksakt som kvantitative data (Saunders et al., 2009). Ifølge Robson (2002) finnes det fire trusler mot reliabilitet, der både informanten og

forskeren står i fare for å svekke reliabiliteten (Saunders et al., 2009). En måte å unngå disse truslene på er å i det hele tatt være klar over dem, slik at jeg kan tilpasse meg truslene og utføre tiltak som reduserer effekten av dem. Jeg vil nå presentere hvilke tiltak jeg gjennomførte for å svekke effekten av disse truslene.

Den første trusselen er subjekt- eller deltakerfeil, som oppstår hvis andre faktorer påvirker informantenes svar. Jeg prøvde å unngå denne trusselen ved å møte opp på Statens vegvesens kontorer før intervjuene fant sted for å observere de ansattes kleskode og oppførsel. Ifølge Saunders et al. (2009) er det viktig å tilpasse seg informantenes kleskode for å unngå at informanten føler seg utilpass og for å bygge tillit. Jeg var også påpasselig med å utføre intervjuene et sted som informantene ikke assosierer med for eksempel negative hendelser, og et sted der vi ikke ble forstyrret, som også er viktig ifølge Saunders et al. (2009). Det er enkelte andre faktorer jeg kunne ha nevnt i denne sammenhengen, men jeg velger å utelate dem av hensyn til anonymiteten til informantene.

Den andre trusselen er subjekt- eller deltakerbias, som kan oppstå hvis informanten sier det personen tror at sjefen eller forskeren vil at han/hun skal si. Jeg prøver å unngå at informanten gir politisk korrekte svar med tanke på hva de tror sjefen vil si ved å sikre informantenes anonymitet. Jeg prøvde å svekke denne trusselen ved å forsikre informantene om hvordan jeg sikret deres anonymitet før intervjuet. Jeg fortalte blant annet at jeg ville transkribere intervjuene selv, at rådataene ville bli slettet etter bruk og at deres navn aldri ville bli tilknyttet svarene. I tillegg fortalte jeg at min kontaktperson Sonja Elisabeth Søyseth, som er den eneste som vet hvem alle informantene er, vil se over analysen for å sjekke om det er mulig å identifisere noen av informantene. Jeg tolker ut ifra datamaterialet at de aller fleste informantene snakket åpenhjertig og ikke ut fra hva lederen ønsket at de skulle si, i og med at informantene blant annet fortalte om problemer de hadde med ledelsen og om alvorlige livshendelser. Det er likevel alltid en fare for at informantene sine svar er preget av at de ønsket å sette seg selv i et positivt lys og at de svarte politisk korrekt, så jeg kan ikke se bort fra at dette har farget funnene i studien.

Den tredje trusselen er observatørfeil som kommer av at det er mange måter å stille et spørsmål på. Det at det kun er én forsker i denne studien svekker oppgavens reliabilitet. I forkant av intervjuene prøvde jeg å formulere spørsmålene i intervjuguiden på en måte som gjør det mindre sannsynlig at informanten svarer det personen tror er det “riktige” svaret. For eksempel spør jeg ikke rett ut om hva som er vedkommende sin generelle holdning til endring, siden jeg forventer at de fleste gjerne ønsker å gi et positivt svar. I stedet spør jeg mer indirekte ved å lage fem utsagn og be informanten beskrive hvilket utsagn som passet deres holdning best (se spørsmål 10 i vedlegg 3). Disse utsagnene veier de positive og de negative effektene ved endring mot hverandre, slik at jeg får en idé om hvor mye informanten er villig til å “ofre” før vedkommende kan være positivt innstilt til endring. I de tilfellene der en informant mente at ingen av utsagnene passet, fikk de formulere sitt eget utsagt. Under intervjuene prøvde jeg å unngå formuleringer og et tonefall som indikerer hva informanten “bør” svare. I enkelte tilfeller stilte jeg imidlertid ubevisst ledende spørsmål, særlig under de siste intervjuene da jeg begynte å få en idé om hvilke funn studien kom til å presentere. Jeg prøvde bevisst å la informanten fylle stillheten, men i enkelte tilfeller avbrøt jeg stillheten for fort. Dette skjedde spesielt når enkelte informanter snakket veldig fort, som gjorde at jeg følte at vi hadde dårlig tid, og dermed førte til at jeg ikke lot informantene snakke helt ferdig. Dette kan ha påvirket svarene jeg fikk. Det er vanskelig å unngå observatørfeil helt siden andre forskere trolig ville stilt andre spørsmål og formulert spørsmål annerledes og dermed samlet inn annen data. Det at jeg er en uerfaren intervjuer ser ut til å ha påvirket reliabiliteten til en viss grad. Samtidig var jeg veldig bevisst på hvordan jeg ønsket å oppføre meg under intervjuene som kan ha styrket reliabiliteten.

Den fjerde trusselen er observatørbias, som kommer av at ulike forskere ville ha tolket svarene annerledes. Jeg benyttet båndopptaker istedenfor å notere svarene under intervjuene, som øker studiens reliabilitet betydelig ved at det er mindre sjanse for at jeg mistolker notatene eller glemmer viktige elementer i svarene. Under dataanalysen passet jeg på at jeg ikke skulle la for eksempel egne oppfatninger av respondentene og hvilke funn jeg ønsket å finne påvirke hvordan jeg tolket rådataene. Jeg vil aldri klare å unngå observatørbias helt i en kvalitativ studie siden mitt virkelighetsbilde alltid fungerer som en ramme for hvordan jeg oppfatter omgivelsene. Jeg tror imidlertid at jeg har klart å minimere denne trusselen ved å gå svært grundig gjennom

dataene i mange omganger og ved å stille oppfølgingsspørsmål til informantene i ettertid når jeg har vært usikker på hvordan jeg skulle tolke dataene.

4.4.2.2 Validitet

Validitet viser til to ting - i hvilken grad datainnsamlingsmetodene måler det de skulle måle, og i hvilken grad studiens funn viser det de hevder å vise. Intern validitet viser i hvilken grad funn skyldes forskerens inngrep og ikke feil i forskningsdesignet. Den interne validiteten er høy hvis det faktisk er et kausalt forhold mellom variablene og når det ikke er noen alternative forklaringer på våre funn, altså ingen spuriøse effekter (Saunders et al., 2009).

Jeg velger å benytte sitater aktivt i analysekapittelet for å gi leseren et innblikk i datamaterialet og la leseren trekke egne konklusjoner. Å vise datamaterialet er viktig for validiteten til oppgaven siden kvalitative data er gjenstand for tolkning (Saunders et al., 2009). Jeg har prøvd å sikre studiens validitet ved å sjekke nøye om informantene har reagert på den måten som problemstillingen undersøker. Dette gjorde jeg ved å informere min kontaktperson nøye om hva slags informanter jeg var ute etter, skrive i informasjonsarket hva slags informanter jeg var ute etter, og undersøke under intervjuene om informantene faktisk passet til beskrivelsen av de informantene jeg ønsket å undersøke. Alle informantene har selv følt effektene av endring på kroppen, som gjør at de har et godt grunnlag for å komme med innsiktsfull informasjon. Det at alle de potensielle informantene som opplevde sin egen reaksjon på endring som positiv og aktiv sa seg villig til å delta i studien styrker også validiteten, ettersom at det ikke var noe frafall fra studien. En annen ting som bidro til å styrke validiteten var at jeg stilte åpne spørsmål under intervjuene. Selv om jeg ved enkelte tilfeller stilte noe ledende og direkte spørsmål, mener jeg at min åpne tilnærming ga informantene mulighet til å fremstille sine tanker og følelser rundt endringene de har opplevd.

Det er imidlertid flere elementer som svekker studiens interne validitet. En viktig svakhet med utredningen er at jeg ikke har utført triangulering. Siden jeg ikke har samlet inn informasjon fra andre kilder er det sannsynlig at de endelige funnene hadde sett annerledes ut med et brede informasjonsgrunnlag som hadde økt validiteten. For det andre ble informantene intervjuet omtrent to år etter at omorganiseringen i Statens vegvesen fant sted. Det kan godt hende at

datamaterialet fra intervjuene er preget av at de har hatt tid på å reflektere over endringenes utfall. Det kan for eksempel tenkes at informantene som er fornøyd med utfallet av endringene i dag kan ha glemt eller undervurdert misnøyen de følte imens endringene faktisk fant sted. For det tredje ble informantene bedt om å snakke om ting som det var vanskelig for dem å vite. Dette gjaldt spesielt beskrivelsen av hvordan andre ansatte reagerte på endring og hvorfor. Årsaken til at jeg valgte å spørre informantene om hvordan andre ansatte reagerte var fordi jeg kun intervjuet ansatte som reagerte positivt. Dermed mangler studien et sammenlikningsgrunnlag i og med at jeg ikke får sjekket om ansatte som har reagert negativt på endring gir noen av de samme svarene som informantene. Jeg valgte derfor å spørre informantene om hvorfor noen ansatte reagerte negativt på omorganiseringen i Statens vegvesen i 2010. Selv om informantene mangler informasjon om dette, kan svarene likevel gi innsikt i hva som skiller ansatte som reagerer positivt fra de som reagerer negativt på endring, som kan bidra til å gi et bedre svar på problemstillingen om hva som gjør at enkelte ansatte reagerer positivt og aktivt på endring. En annen viktig trussel mot studiens validitet er at funnene kun er basert på intervjuobjektens egne beskrivelser av seg selv. Dermed er det grunn til å frykte at de maler et annet bilde av seg selv enn det som faktisk er tilfellet. Det er særlig grunn til å være kritisk til studiens funn om personlighetstrekk som påvirker hvordan de reagerte på endring, siden disse er basert på informantens egne beskrivelser av seg selv.

4.4.2.3 Generaliserbarhet

Ekstern validitet, også kalt generaliserbarhet, måler i hvilken grad funnene er gyldige i andre situasjoner enn studiens rammer. Hvis det ikke er mulig å oppnå census, altså å samle inn data fra hele populasjonen, vil generaliserbarheten alltid være svekket. Hvor svekket generaliserbarheten er avhenger blant annet av hvor stort utvalget er sammenliknet med populasjonen. Ifølge Yin (2003, referert i Saunders et al. (2009), s. 327) kan imidlertid ikke kvalitative studier som bruker semi-strukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer i et lite eller ikke-representativt antall case benyttes til å gjøre statistiske generaliseringer om en hel populasjon. Formålet med casestudier er ikke å generalisere til en populasjon, men å utvikle en dypere forståelse som kan benyttes for å bygge på eller utvikle teori.

5. Analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere og drøfte de mest vesentlige funnene fra dybdeintervjuene. Målet med analysen er å finne potensielle årsaker til at informantene reagerte aktivt og positivt på endring. På den måten kan vi oppnå bedre innsikt i positive og aktive reaksjoner hos ansatte.

Jeg har intervjuet seks ansatte i Vegdirektoratet. Fire av informantene er ansatt i seksjonen HR og administrasjon, men jobber innenfor ulike områder. De to resterende informantene jobber i veg- og transportavdelingen og i styringsstaben.

Studiens funn indikerer at det finnes en reaksjonskategori som er aktiv og positiv som ikke har blitt identifisert tidligere. Denne reaksjonen skiller seg fra den aktive og positive reaksjonen Stensaker et al. (2002) har identifisert, altså ”å ta skjeen i egen hånd”. Jeg velger å kalle den nye reaksjonskategorien for ”å se lyset i tunnelen”. I analysekapitlet vil jeg først beskrive reaksjonen ”å se lyset i tunnelen”. Deretter presenterer jeg aktivitetene forbundet med denne reaksjonen. Så vil jeg presentere potensielle årsaker til reaksjonen. Til slutt drøfter jeg hvordan ledelsen kan legge til rette for slike reaksjoner.

Av hensyn til anonymiseringen av informantene velger jeg å referere til alle informantene som hunkjønn. Alle personene som informantene snakker om blir også omtalt som hunkjønn. Jeg poengterer ikke hvilken informant som står for de ulike sitatene jeg bruker siden det kan gjøre det enklere å identifisere dem. Jeg prøver også å unngå spesifikke historier og opplysninger som kan true informantenes anonymitet.

Hvis sitater inneholder irrelevant informasjon blir dette erstattet med tegnet (...). Jeg passer imidlertid på å ikke utelate deler av sitatet som gjør at meningsinnholdet endrer seg. Tegnene {} brukes hvis noe informanten sier trenger å anonymiseres. Hvis informanten nevner et navn, vil jeg for eksempel skrive {Anne} istedenfor navnet informanten nevner. Sitater vil bli gjengitt så ordrett som mulig, men av hensyn til oppgavens leservennlighet vil jeg gjøre små justeringer der det er behov for det. Jeg er imidlertid svært oppmerksom på at justeringer av sitater ikke går ut over meningsinnholdet. Hvis jeg er i tvil om hva informanten egentlig mener velger jeg å ikke

omformulere sitatene. Mine omformuleringer av sitater vil bli markert med tegnet []. Et sitat kan for eksempel lyde “Her gjør vi det annerledes enn der”, som jeg omformulerer til “[I Vegdirektoratet] gjør vi det annerledes enn [i regionene]”.

Intervjuene har blitt tatt opp på båndopptaker og deretter transkribert. Transkriberingene er ikke vedlagt i oppgaven hovedsakelig på grunn av anonymitetshensyn. Jeg benytter sitater aktivt i teksten, men jeg passer samtidig på at analysen ikke lener seg for mye på sitater. Mine egne tolkninger av datamaterialet vil være hovedfokuset i analysekapittelet.

Jeg vil gjerne poengtere at ikke alle informantene nødvendigvis står inne for alt det som kommer frem i analysen på individuell basis. Noen ganger har informantene motstridende meninger, og noen ganger synes noen informanter at noe er viktig, mens andre synes at det er mindre viktig. I de tilfellene det er påfallende forskjeller i hva informantene mener, vil jeg påpeke dette i analysen.

Videre i analysen vil jeg først beskrive reaksjonen ”å se lyset i tunnelen” og sammenlikne den med ”å ta skjeen i egen hånd”. Så presenterer jeg hva slags spesifikke aktiviteter informantene har utført under ulike endringstiltak. Deretter ser jeg på hvilke bakenforliggende årsaker som kan legge til rette for reaksjonen. Så vil jeg presentere én av informantene som fremstår som et ”ekstremt tilfelle” av ”å se lyset i tunnelen” som reagerte mer aktivt og mer positivt enn de andre informantene. Til slutt oppsummerer jeg studiens funn i en revidert analysemodell.

5.1 Beskrivelse av ”å se lyset i tunnelen”

Som jeg nevnte i teorikapittelet er reaksjonen ”å ta skjeen i egen hånd” forbundet med ansatte som har positive erfaringer med endring tidligere, og som derfor ikke frykter endring. De er opptatt av hvordan de kan bidra til å implementere endringer, men er ikke like opptatt av *hva* som skal endres. Det virker heller ikke som at de har et personlig motiv for hvorfor de hjelper til, og de prøver ikke å påvirke endringene slik at utfallet blir slik de selv ønsker.

Funnene i denne studien indikerer at det finnes en annen aktiv og positiv reaksjon på endring som ikke er kartlagt i Stensaker et al. (2002) sin modell over reaksjonskategorier. Jeg kaller den nye reaksjonskategorien ”å se lyset i tunnelen”. I likhet med ”å ta skjeen i egen hånd” er denne reaksjonen øverst i høyre hjørne i Stensaker et al. (2002) sin modell over reaksjonskategorier. De to kategoriene skiller seg fra hverandre på hovedsakelig to måter. For det første promoterer ansatte som reagerer med ”å se lyset i tunnelen” endringene og prøver aktivt å få andre ansatte og ledelsen til å slutte opp om endringene. For det andre prøver de ansatte å påvirke endringen slik at utfallet av endringene blir slik de selv mener er mest gunstig for seg selv og/eller for organisasjonen. Denne reaksjonen drevet av en personlig motivasjon for å oppfylle sine egne ønsker, som skiller seg ut fra reaksjonen ”å ta skjeen i egen hånd” som i større grad innebærer å akseptere endringene som de er og å være ivrig etter å *implementere* endringstiltakene fremfor å *påvirke* dem.

Reaksjoner som befinner seg øverst i høyre del av Stensaker et al. (2002) sin modell, altså som er proaktive og som øker sannsynligheten for at endringer blir gjennomført, bidrar til at organisasjonen utvikler endringskapasitet. ”Å se lyset i tunnelen” er en proaktiv reaksjon på endring som ikke bare innebærer å hjelpe til med å implementere endringer – den innebærer også å promotere endringene slik at ansatte som er negative til endringene potensielt får en mer positiv innstilling. Denne endringen kan dermed ha en smitteeffekt og føre til at også andre ansatte reagerer mer positivt og dermed øker organisasjonens endringskapasitet ytterligere.

Ansatte som ”ser lyset i tunnelen” reagerer positivt hovedsakelig fordi de forventer et positivt utfall av endringene. Det forventede positive utfallet kan beskrives som en gulrot som bidrar til at de ansatte får et positivt syn på endringene og motiverer dem til å jobbe for at endringene skal implementeres. De er gjerne misfornøyd med situasjonen før endringstiltaket finner sted, som forsterker deres ønske om endring og bidrar til at reaksjonen blir enda mer aktiv og enda mer positiv. Misnøyen med dagens situasjon bruker jeg som et symbol på ”en mørk tunnel”, og endringen er ”lyset i enden av tunnelen”. De forventer at arbeidshverdagen vil bli bedre av endringene, og er derfor personlig motivert til å bidra til å implementere endringene. De vil ut av tunnelen.

”Å se lyset i tunnelen” defineres i denne studien som følgende: ”En positiv og aktiv reaksjon på endring blant ansatte som forventer et positivt utfall av endringene og som derfor har en personlig motivasjon for å påvirke og promotere endringene”.

Informantene som ”ser lyset i tunnelen” viser generelt en positiv innstilling til endringer, men de ønsker ikke endring for enhver pris. Reaksjonen er situasjonsavhengig, som betyr at informantene ikke nødvendigvis reagerer positivt og aktivt på absolutt alle endringstiltak. Om ansatte reagerer med ”å se lyset i tunnelen” avhenger av om visse bakenforliggende årsaker til reaksjonen er til stede eller ei. De bakenforliggende årsakene til reaksjonen blir presentert senere i analysen.

Både den affektive, kognitive og atferdsmessige dimensjonen til ”å se lyset i tunnelen” er positive. Det er med andre ord ingen ambivalens forbundet med denne reaksjonskategorien. Sammenliknet med ”å ta skjeen i egen hånd” ser det ut til at den positive følelsesmessige dimensjonen er mer dominerende hos ansatte som reagerer med ”å se lyset i tunnelen”. Informantene opplever følelsesmessig ubehag på grunn av at de ikke er fornøyd med dagens situasjon, og har svært positive følelser ovenfor endringstiltak som de tror vil bedre deres arbeidshverdag. Den svært positive følelsesmessige dimensjonen ser ut til å bidra til at også den atferdsmessige dimensjonen til ”å se lyset i tunnelen” er mer positiv sammenliknet med ”å ta skjeen i egen hånd”. Mens den sistnevnte reaksjonen hovedsakelig innebærer at ansatte gladelig setter i gang med å implementere endringene, tar ansatte som reagerer med ”å se lyset i tunnelen” ett steg lengre og promoterer endringene i tillegg til å sette i gang med implementeringen. Det virker som at den svært positive følelsesmessige dimensjonen legger til rette for en personlig motivasjon for endring som fører til at den atferdsmessige dimensjonen også blir svært positiv.

Det er viktig å påpeke at de tilsynelatende forskjellene mellom ”å ta skjeen i egen hånd” og ”å se lyset i tunnelen” kan være påvirket av at de ulike studiene har benyttet ulike forskningsmetoder. Studiene benyttet til å utvikle modellen til Stensaker et al. (2002) har fokusert mer på

helhetsbildet hos bedrifter som har gjennomgått multiple endringer. I denne studien har jeg i større grad fokusert på én enkeltendring, altså SSV2010, i tillegg til informantenes erfaringer fra andre enkeltendringer. Derfor er det godt mulig at årsaken til at informantene til Stensaker et al. (2002) ikke beskriver personlige motiver knyttet til enkeltendringer, mens informantene i denne studien snakker mye om sin personlige motivasjon, er knyttet til forskningsmetodene. Dette indikerer at det er behov for mer forskning for at vi kan vite med større sikkerhet om det er riktig konklusjon at ”å ta skjeen i egen hånd” og ”å se lyset i tunnelen” er to separate reaksjonskategorier.

5.2 Aktiviteter forbundet med ”å se lyset i tunnelen”

I dette avsnittet vil jeg se nærmere på den atferdsmessige dimensjonen til reaksjonen ”å se lyset i tunnelen”. Den atferdsmessige dimensjonen skiller seg ut fra alle de andre reaksjonskategoriene identifisert av Stensaker et al. (2002) siden ”å se lyset i tunnelen” innebærer at ansatte aktivt promoterer endringene og prøver å få skeptiske ledere og medarbeidere til å få en mer positiv holdning til endringene.

Det er tre typer hovedaktiviteter som er forbundet med å ”se lyset i tunnelen” i datamaterialet.

For det første ga informantene innspill til ledelsen om hvordan de mente at endringen og endringsprosessen burde være.

“Vi prøvde jo å komme med innspill på hvor vi mente vi skulle organiseres. Vi var ikke helt enige med hvordan vi var organisert fra tidligere.”

“Jeg har et voldsomt kontaktnett ute, som gjør at jeg hører hva som folk klager på og sånt noe. Dermed så kan jeg være med på å gi innspill om ting som jeg synes burde endres.”

For det andre valgte flere av informantene å snakke positivt om endringene i mindre formelle settinger, som i lunsjpauser eller ved kaffemaskinen. Hvis det var noen som uttrykte skepsis eller

negativitet prøvde informantene å endre deres oppfatning og uttrykte et positivt syn på endringene.

“Så er jeg en person som tenker at det er ikke noe vits i å gå i kjelleren før man har noe der å gjøre, jeg er vel en litt nøktern optimist til det motsatte blir bevist og prøver å ha et åpent sinn. Det var noe jeg signaliserte innimellom. Jeg sa "la oss vente å se" eller "dette kan bli bra", hvis noen hadde en negativ innstilling så kan det godt hende at jeg i kaffekroken eller på et møte har sagt at "jeg synes dette er litt spennende jeg".”

“Hvis folk er negative så prøver jeg å få dem til å tenke positivt. Og kanskje stille noe spørsmål, for jo mer man graver seg ned i møkka jo verre blir det jo.”

For det tredje promoterte en av informantene endringer i formelle settinger under to tidligere endringstiltak i Statens vegvesen.

“Jeg har, kanskje ikke så mye den siste i 2010, men i 1995 og i 1998 så var jeg ute og promoterte [endringstiltakene]. Jeg husker spesielt en episode hvor en direktør for en spesialenhet som vi hadde den gangen holdt et innlegg på en stor forsamling med ansatte i etaten hvor hun sa at den siste omorganiseringen er dødfødt. Jeg skulle holde innlegg etterpå, så jeg tok til motmæle og sa at det er ikke de ansatte i Vegdirektoratet sitt syn. Hun får stå for sitt eget syn. (...) [I kurssammenheng] har jeg alltid snakket godt for den nye måten etter hver omorganisering, og hvorfor det er så mye bedre at det har blitt sånn og sånn. Så jeg har sånn sett promotert det nye.”

5.3 Bakenforliggende årsaker til reaksjonen

Studiens funn indikerer at “å se lyset i tunnelen” har bakenforliggende årsaker som jeg har valgt å dele inn i fem kategorier - forventninger til utfallet av endringene, personlighetstrekk, jobbsikkerhet og markedsverdi, tidligere erfaring med endring, arbeidsmiljø og ledelsen.

Det varierer fra person til person hvilke av disse kategoriene som er den viktigste årsaken til hvordan ansatte reagerer på endring. Analysen tyder på at kategoriene påvirker hverandre. Det er vanskelig å påvise sammenhenger og styrkeforholdet mellom kategoriene, og denne studien er ikke tilstrekkelig til å gi noen endelige svar på dette. Kategoriene brukes hovedsakelig for å strukturere funnene fra analysen.

I hver kategori starter jeg med å presentere funnene fra studien, der jeg viser til sitater og beretninger fra informantene som indikerer at den aktuelle bakenforliggende årsaken påvirket måten de reagerte på endring. Etter at hver kategori er beskrevet følger en drøftelsesdel. Jeg starter drøftelsen med å sammenlikne funnene med eksisterende teori og redegjør for om forventningene fra litteraturen innfris eller ei. Deretter prøver jeg å påpeke sammenhenger mellom kategoriene og vurdere hvor stor effekt en kategori har på informantenes reaksjon ut fra det datamaterialet jeg har. Her drøfter jeg også hvor stor tillit leseren bør ha til funnene i studien. Jeg drøfter hvor stor påvirkningskraft kategorien ser ut til å ha for informantenes reaksjon, og jeg prøver å trekke paralleller til de andre kategoriene og andre funn fra analysen som enten styrker eller svekker tiltroen for funnene i hver kategori.

5.3.1 Forventninger om utfallet av endringene

De fleste informantene ga inntrykk av at det var deres forventninger om at endringene ville gi et positivt utfall som var den aller viktigste årsaken til at de reagerte positivt og aktivt på endringene. Det er grunnen til at jeg har valgt å kalle denne reaksjonen for “å se lyset i tunnelen” - fordi det forventede positive utfallet, lyset, er en sterk motivasjonsfaktor som ikke bare fører til at den ansatte er positiv til endringene, men som også bidrar til at de aktivt jobber for at endringene skal implementeres.

Hva mener egentlig informantene at et positivt utfall av en endring innebærer? Informantene som “ser lyset i tunnelen” er som oftest hovedsakelig motivert til å reagere positivt fordi de forventer at sin egen arbeidshverdag skal bli bedre etter endringene. Hvis organisasjonen som helhet drar nytte av endringene ble det også ansett som positivt. Informantene som var fornøyde med sin egen arbeidsdag før endringene var hovedsakelig positive til endringene fordi de forventet at

organisasjonen skulle dra nytte av endringene. Likevel mente ingen av informantene som reagerte med å “se lyset i tunnelen” at de ville ha vært positivt innstilt til en endring som gjorde deres arbeidshverdag verre selv om endringen var bra for organisasjonen.

“Jeg synes det er greit at [endringer] skal gi meg noe positivt også, jeg er ikke så idealistisk at jeg klarer å bare tenke på organisasjonen. Hvis jeg tror endringen vil gjøre det vanskeligere i min arbeidsdag vil det være vanskelig å motivere seg for det. Da skal man i hvert fall argumentere veldig godt.”

Når informantene snakket om de spesifikke utfallene de forventet av endringene, var det imidlertid ikke alltid lett å fastslå om de hovedsakelig dreide seg om bedring for informantenes egen arbeidshverdag eller for organisasjonen. Det kan ha sammenheng med at dette er en flytende overgang - et utfall kan ha positive konsekvenser for både individet og organisasjonen. Likevel virket det som at forventninger om utfall som bedret informantenes arbeidshverdag bidro sterkest til at de reagerte positivt og aktivt på omorganiseringen i 2010.

Argumentene for hvorfor informantene var positive til omorganiseringen var hovedsakelig faglig basert. Informantene forventet blant annet de skulle få et større fagmiljø, mer spennende arbeidsoppgaver, oppnå synergieffekter og få en bedre rolleavklaring.

“[Jeg forventet] en organisasjon med enklere styringslinjer, en organisasjon hvor det ikke var så stort lederspenn som tidligere. Før var det mange ledere som hadde veldig mange medarbeidere, ikke på min enhet, men på andre steder. Også hadde jeg forventninger til den nye IKT-avdelingen som ble opprettet, at det kanskje skulle bli noe *schwung* over den.”

“Det var en sånn kultur med at vi skal klare oss selv, vi skal ikke spørre den andre seksjonen. Det ble intern konkurranse og vi hadde en leder som bidro til det også. Hun ville svært gjerne at vi skulle klare oss selv og ikke spørre {den andre seksjonen}. De hadde høyere kompetanse for eksempel på juridisk side, så det var ganske naturlig for oss

å spørre om hjelp av og til. Jeg synes at det var en fordel at vi slo dem sammen for da fikk man mer synergier fra hverandre og et større fagmiljø.”

Navnet “se lyset i tunnelen” indikerer ikke bare at de ansatte ser frem til et positivt utfall, lyset - tunnelen er også et symbol på at den ansatte er på et mørkt sted i utgangspunktet. Hvis den ansatte ikke er fornøyd med situasjonen før endringene finner sted, styrker det personens ønske om endring. En dårlig situasjon i utgangspunktet kan også legge til rette for at den ansatte forventer et positivt utfall av endringene i det hele tatt. Siden utgangspunktet er dårlig øker sannsynligheten for at en annen situasjon er bedre enn den nåværende. Dette kan være en faktor som legger til rette for positive reaksjoner som er aktive istedenfor passive.

“Jeg følte at det var en gulrot i sikte. Derfor klarte jeg å stå ut de årene med frustrerende organisering. Jeg håpet på denne gulroten, men jeg visste ikke om det kom til å skje. Men da var jeg innstilt på å slutte hvis det ikke skjedde.”

“Jeg så med forventning frem til [omorganiseringen]. Jeg var veldig misfornøyd med den omorganiseringen som skjedde høsten 2002. (...) Det ødela så mye at uansett hva som kom etterpå så måtte det bli bedre.

Det er verdt å merke seg at ikke alle informantene var misfornøyd med situasjonen før omorganiseringen. Noen var svært misfornøyde, mens andre så forbedringspotensial uten å være direkte misfornøyd med sin egen arbeidshverdag. Dette indikerer at en dårlig situasjon i utgangspunktet ikke er en forutsetning, men et typisk kjennetegn, for ansatte som reagerer med ”å se lyset i tunnelen”. Det kan tolkes som at noen ansatte er nærmere tunnelutgangen enn andre - for noen er ikke tunnelen like mørk. Og det er de som er lengst inni den mørke tunnelen som er mest villig til å kjempe for å komme seg til tunnelutgangen.

“Nei, jeg forventet egentlig ikke [at omorganiseringen skulle gjøre arbeidshverdagen min bedre], for den var jo egentlig akseptabel sånn som den var. Men jeg forventet egentlig

mer at det skulle bli en mer helhetlig praksis i etaten vår. Jeg så nytten av endringen, men i et litt mer overordnet perspektiv.”

Informantene indikerer at forventninger om et positivt utfall av endringene legger til rette for at ansatte reagerte mer aktivt på endring. Det ser dermed ut til at positive forventninger legger til rette for positive reaksjoner på endring, mens det i tillegg er en sterk driver til aktive reaksjoner på endring.

“Først trodde jeg [endringen] ikke skulle skje så da var jeg mer rolig. Men så skjønte jeg etter hvert at det kunne skje også, og da ble jeg litt mer opphisset for å si det sånn.”

Et funn som styrker påstanden om at positive forventninger om endringens utfall legger til rette for positive reaksjoner er måten informantene beskriver hovedårsaken til at andre ansatte reagerte negativt på omorganiseringen. Omorganiseringen i 2010 innebar at en del ansatte mistet makt og myndighet da de ble flyttet fra styringsavdelinger til kompetanseavdelinger. Ifølge informantene var tap av styringsrett hovedårsaken til at enkelte ansatte i Statens vegvesen var negative til omorganiseringen. Dette indikerer at ansatte som *ikke* forventet et positivt utfall av endringene reagerte negativt.

Et interessant funn fra studien er at samtlige av informantene som “ser lyset i tunnelen” var misfornøyde med deler av endringsprosessen. De negative konsekvenser av endringene var likevel ikke tilstrekkelig for å hindre en positiv og aktiv reaksjon. Informantene valgte å holde ut de negative sidene av endringene fordi de tilla det forventede positive utfallet av endringene på lengre sikt langt større vekt enn ulempene på kort sikt - og reagerte positivt til tross for endringenes mørkere sider. Så lenge de forventer at arbeidshverdagen skal bli bedre enn den er før endringene kan ansatte som “ser lyset i tunnelen” tåle at endringsprosessen ikke når opp til deres forventninger.

“Jeg forventet at vi skulle få klart hva vår rolle er, hva det er vi skal jobbe med, så hadde jeg kanskje håpet at vi skulle få en bedre kommunikasjon i linja. Den er bare delvis

innfridd fordi ledelsen har tendenser til å holde veldig mye hemmelig av det de holder på med. Det skuffet meg litt. (...) Når det skal gjennom tre ledd er det ofte at bestillingene blir borte, blir glemt og sånt noe. Sånne ting sliter vi litt med. Men det har blitt mye mer ryddig å jobbe. (...) Det går seg til og jeg har veldig stor tro på dette. Man kunne selvfølgelig mene at sånn og sånn burde vært gjort, men det likevel mye bedre enn vi hadde det før 2010.”

Eksisterende teori om åpenhet til endring poengterer at følelsen av at endring vil gi positive konsekvenser øker ansattes samarbeidsvilje under endringstiltak og reduserer sannsynligheten for negative reaksjoner på endring (Miller et al., 1994). Denne studien indikerer at forventninger om et positivt utfall av endringene er viktig for fordelaktige reaksjoner på endring blant ansatte, som altså svarer til forventningene fra endringslitteraturen. Studien gir imidlertid ny innsikt om i hvor viktig dette faktisk er for fordelaktige reaksjoner, i og med at forventninger om et positivt utfall er den aller viktigste bakenforliggende årsaken til ”å se lyset i tunnelen”.

5.3.1.1 Drøftelse

Funnene gir en klar indikasjon på at informantene positive forventninger til utfallet er den aller viktigste årsaken til at de reagerte positivt og aktivt under omorganiseringen i 2010. Det som er vanskeligere å tolke ut fra datamaterialet er hvorfor de forventet et positivt utfall i utgangspunktet. Ikke alle kollegaene deres som ble berørt av endringene på samme måte som informantene reagerte positivt og aktivt på endringene, som indikerer at det kan være individuelle forskjeller som spiller inn. Det ser ut til at personlighet kan være en av de medvirkende årsakene til at informantene forventet positive utfall. Som jeg kommer tilbake til når jeg presenterer neste kategori av bakenforliggende årsaker er informantene blant annet optimistiske og tilpasningsdyktige, som jeg mener kan legge til rette for at de forventer et positivt utfall av endringene.

Denne studien kan ikke fastslå med sikkerhet hva som er hovedårsakene til at ansatte som “ser lyset i tunnelen” forventer et positivt utfall av endringene. Studien har imidlertid et sterkere grunnlag for å indikere at forventninger om et positivt utfall av endringene er en viktig

bakenforliggende årsak til at enkelte ansatte "ser lyset i tunnelen" - og at en dårlig situasjon i utgangspunktet styrker den ansattes aktive og positive reaksjon på endring.

5.3.2 Personlighetstrekk

Analysen indikerer at personlighet kan ha bidratt til at informantene reagerte positivt og aktivt. Denne studien er ikke tilstrekkelig for å gi et endelig svar på hvilke personlighetstrekk som er knyttet til positive og aktive reaksjoner på endring. Som jeg har nevnt i metodekapittelet er svakheter ved oppgaven blant annet at utvalget er lite, at informantene jobber i én bedrift og at jeg kun har intervjuet ansatte som har reagert positivt. Det er for eksempel mulig at jeg hadde funnet like personlighetstrekk hos ansatte som reagerer negativt på endring - denne studien har ikke mulighet til å utføre slike sammenlikninger. En vesentlig svakhet ved mine funn om personlighetstrekk er at de hovedsakelig er basert på informantenes egne beskrivelser av seg selv, og det er fare for at de glorifiserer sannheten. Jeg understreker at funnene er ment som inspirasjon for videre forskning, og må ikke tolkes som at ansatte med visse personlighetstrekk automatisk reagerer positivt og aktivt på endring. Det er likevel viktig å vise funnene fra denne studien i og med at datamaterialet indikerer at personlighet er en viktig bakenforliggende årsak til at enkelte ansatte "ser lyset i tunnelen".

Jeg vil nå presentere de personlige egenskapene som ser ut til å påvirke hvordan informantene reagerte. Flere av personlighetstrekkene er det naturlig å trekke paralleller mellom siden de gjerne henger sammen. Jeg velger imidlertid å presentere de fleste egenskapene hver for seg; dermed påpeker jeg studiens funn samtidig som jeg lar leseren selv tolke hvilke egenskaper det er en sammenheng mellom, noe jeg personlig ikke har tilstrekkelig grunnlag for å fastslå. Enkelte personlighetstrekk finner jeg det imidlertid hensiktsmessig å presentere sammen siden de er såpass like at de kan tolkes som synonyme. Informantene beskrev og illustrerte også andre personlighetstrekk i tillegg til dem jeg presenterer i analysen, men jeg velger å fokusere på de personlige egenskapene som det er størst grunnlag for å hevde at henger sammen med måten de reagerte på endring på. Denne beslutningen er hovedsakelig basert på de personlighetstrekkene informantene selv mener at henger sammen med deres reaksjon, men er også basert på hvilke

personlighetstrekk som jeg tolker at kan ha bidratt til deres reaksjon ut fra helhetsinntrykket av intervjuene.

Det er vanskelig å sette et klart skille mellom hvilke personlighetstrekk som kan ha bidratt til en positiv reaksjon og hvilke som kan ha bidratt til en aktiv reaksjon. I de tilfellene der informantene mener at en personlig egenskap hovedsakelig påvirket at vedkommende reagerte enten positivt eller aktivt, vil jeg påpeke dette i analysen.

1. Endringsvillig

Funnene i analysen tyder på at informantene har høy endringsvillighet og en positiv holdning til endring. En informant beskriver hvordan hun mener at endring er nødvendig for organisasjoner.

“Som hovedsinn så liker jeg at organisasjonen tilpasser seg kravene, ikke at det skal sitte folk og si “det er mitt arbeidsområde, jeg skal sitte på dette kontoret, og jeg skal ha den sjefen uansett hva verden omkring meg krever”. Det er mange av dem.”

2. Positiv og optimistisk

Informantene beskriver seg selv som positive og optimistiske. Dette har bidratt til at de ikke henger seg opp i de negative elementene i endringstiltakene, slik at de reagerte mer positivt på endring.

“Men det er selvfølgelig noen som er positive av natur som på en måte bretter opp armene og sier "nå må vi gjøre det beste ut av det. nå må vi finne oss i det, sånn er det bare". Det er noen som har en sånn tilnærming.”

To informanter påpeker at deres livserfaring, og spesielt tøffe erfaringer, har bidratt til at de er positive og optimistiske. Dette mener de bidro til at det var lettere for dem å akseptere endringer.

“Livets skole har lært meg en del ting, at uansett hva som skjer så kommer man seg egentlig velberget gjennom det, og det gjelder å se positivt på ting. Hvis ikke tror jeg

kanskje at da vil man slite uansett hva det er for noe. Jeg tror rett og slett at hvis man har opplevd tøffe ting i livet så lærer man seg til å skjønne hva som er vesentlig og uvesentlig. Da er ikke en omorganisering noe som er vesentlig, da er det faktisk uvesentlig.”

“Jeg har {vært alvorlig syk} en gang, og da blir man også litt optimist. Jeg valgte å se det positive.”

3. Fleksibel, tilpasningsdyktig og løsningsorientert

Informantene snakker om at de foretrekker en dynamisk fremfor en statisk arbeidshverdag. Flere beskriver seg selv som fleksible og tilpasningsdyktige, og at dette har bidratt til at de reagerte som de gjorde på omstruktureringen. På spørsmål om personlighetstrekk påvirket hvordan personen reagerte, svarte en av informantene følgende:

“Jeg tror at jeg alltid har vært utrolig fleksibel. Jeg tilpasser meg det meste og gidder ikke gå ned i grava for å finne de vanskelige tingene. Det hopper jeg heller bukk over. Jeg tror at jeg er lite opptatt av problemstillinger som jeg ikke har noen påvirkning på. Sånn som når det er besluttet en omorganisering, så gidder jeg ikke å henge meg opp i detaljer.”

Jeg mener at det å være tilpasningsdyktig og fleksibel krever at du klarer å se muligheter fremfor hindringer i krevende situasjoner. Informantene fremstod som løsningsorienterte.

“Jeg ønsker å se muligheter istedenfor å gå i baklås.”

“Jeg er en sånn person som tenker at det kan være muligheter, det kan være spennende med endringer, og jeg fryktet det egentlig ikke.”

4. Selvsikker

Analysen indikerer at informanter som er selvsikre på arbeidsplassen reagerer mer aktivt på endring enn ansatte med lavere selvtillit. En av informantene fortalte at hennes alder og lange fartstid var en kilde til selvtillit som bidro til en aktiv reaksjon under omorganiseringen i 2010.

“Jeg jobbet litt med et par sjefer her nå - jeg er så gammel at jeg tør å gå inn og si "nå må du pinadø ta deg sammen". Jeg har slått i bordet til både den ene og den andre.”

5. Utadvendt

En informant mener at ansatte som vanligvis tar ordet i forsamlinger, de utadvendte, gjerne er de som reagerer aktivt under endringer. En informant poengterer at det at hun er utadvendt er et personlighetstrekk som bidro til at hun reagerte aktivt under omorganiseringen i 2010:

“Jeg er utadvendt og er ikke redd for å prate, så jeg har sikker vært litt i overkant aktiv også på en del møter og sånn. Men det kan ha noe med at jeg ikke er så redd for å prate i verken små eller store forsamlinger.”

På spørsmål om hva slags type ansatte som reagerte aktivt og passivt på omstruktureringen i 2010, svarte en annen informant følgende:

“Det er det samme i møter der de samme tar ordet og noen er stille. (...) De som tar ordet i forsamlinger er gjerne de samme som tar ordet i lunsjen. Så er det noen som er mer stille. De kan heller sitte og synse og gruble litt. Der går det nok mer prat på bakrommet uten at det kommer til uttrykk. (...) [De som ikke tar ordet i forsamlinger er mer ydmyke og] ikke vant til å hevde deg selv. Du er vant til at noen forteller deg hva du skal gjøre.”

6. Ivrig

Iver ser ut til å legge til rette for aktive reaksjoner på endring. En informant forteller at hennes iver drev henne til å reagere aktivt under omorganiseringen i 2010.

“Jeg kan fremstå rolig og jeg vet hvordan man skal opptre. Men jeg hadde mine personlighetstrekk med at jeg er veldig ivrig og ofte vil stå først i køen. Når det er noe som er viktig for meg så kan jeg nok være ganske drivende og gå litt langt kanskje. Eller jeg kan mase litt eller, jeg må passe meg litt. Jeg må være profesjonell i å takle den iveren som bobler for å fremstå mer saklig og kald og rolig, for det er det som er ansett på en arbeidsplass. Du skal ikke hoppe opp og ned som et barn, "jeg vil jeg vil jeg vil", det må man ha litt kontroll på. Men det er den barnligheten som er inni meg. Hvis det er en endring som er oppfatter som positiv og som jeg liker så legger min iver opp til at jeg reagerer aktivt.”

I teorikapittelet konkluderte jeg med at jeg forventet at personlighetstrekkene selvsikkerhet, optimisme, fleksibilitet, endringsvillighet og høy oppfattet kontroll legger til rette for aktive og positive reaksjoner på endring. Funnene fra datamaterialet viser at denne studien støtter eksisterende teori på at ”å se lyset i tunnelen” er forbundet med personlighetstrekkene selvsikkerhet, optimisme, fleksibilitet og endringsvillighet. Teorien om åpenhet til endring foreslår at høy villighet til å støtte endring legger til rette for fordelaktige reaksjoner på endring hos ansatte (Miller et al., 1994). Informantene i denne studien passer godt til denne beskrivelsen. Det virker som at en kombinasjon av at informantene forventer et positivt utfall og at de har en endringsvillig personlighet legger til rette for deres villighet til å støtte endringene.

Personlighetstrekkene ivrig og utadvendt, som denne studien finner indikasjoner på at var bakenforliggende årsaker til ”å se lyset i tunnelen”, er derimot ikke i tråd med forventningene til teorien jeg har presentert i denne utredningen. Ut ifra denne studien virker det som at disse to personlige egenskapene hovedsakelig legger til rette for aktive reaksjoner på endring. Det kan hende eksisterende forskning har fokusert mer på hva som legger til rette for positive reaksjoner og mindre på hva som forårsaker aktive reaksjoner på endring. Det kan være interessant å forske mer på hvilken effekt disse personlighetstrekkene har på reaksjoner på endring.

Jeg spurte også informantene om de oppfattet at de hadde høy kontroll. Datamaterialet gir imidlertid ingen entydig indikasjon på at høy oppfattet kontroll er en viktig bakenforliggende

årsak til ”å se lyset i tunnelen”. For det første ga informantene svært forskjellige svar på spørsmålet – noen mener at de har svært høy kontroll, mens andre mente livene deres absolutt ikke er under deres personlige kontroll. For det andre får jeg ikke inntrykk av at informantenes oppfattede kontroll var en viktig bakenforliggende årsak til at de reagerte som de gjorde. Dette kan imidlertid skyldes studiens metode i og med at jeg i intervjuguiden spør om informantene besitter denne egenskapen uten at jeg eksplisitt spør om det påvirket hvordan de reagerte på endring.

5.3.2.1 Drøftelse

Hvor stor betydning har egentlig personligheten å si for hvorfor ansatte reagerer positivt og aktivt på endring? Denne studien er ikke tilstrekkelig for å svare på det spørsmålet. Likevel indikerer analysen at personlighet påvirket informantenes reaksjon under omorganiseringen i 2010 til en viss grad. I hvor stor grad personlighet påvirker endringsreaksjoner er vanskelig å måle i denne studien. Analysen indikerer imidlertid at det varierer fra person til person hvor mye personligheten har påvirket informantenes reaksjon på endring. Det virker som at personlighet kan legge til rette for at informantene forventet et positivt utfall av endringene, så disse to kategoriene ser ut til henge sammen.

Et funn som styrker min tolkning om at personlighet påvirker hvordan ansatte reagerer på endring, og at det varierer fra person til person hvor stor effekt personlighet har på deres reaksjon, er måten informantene beskriver ansatte som reagerte negativt på endring. En informant, som har brukt mye tid på å snakke med andre ansatte om hva de syntes om SSV2010, mener noen få ansatte er negative uansett hva endringen innebærer. Dette tror hun hovedsakelig har med deres personlighet å gjøre.

“Jeg har vært med på to store endringer. Det som er typisk er at 5-10 stykker ved hver endring er det dem som sender inn klagebrev eller har noen innsigelser rundt endringen. Det er sånn standardgreier at "den og den personen vil klage". Det må være et karaktertrekk med deres personlighet tenker jeg. Det er folk som klager på alt. Som sender side opp og side ned med ting man klager over, alt fra at man har flyttet inn i nytt bygg der det ikke er gardiner, og det er for mye ekko i rommet, og alt er galt med alt.”

5.3.3 Jobbsikkerhet og markedsverdi

Det oppfattede trusselnivået av endringen påvirker for hvor positivt den ansatte reagerer på endring. Trusselnivået er lavt hvis endringen ikke innebærer en fare for å bli sagt opp. Det blir desto lavere hvis den ansatte tror at det er lett å finne seg en jobb et annet sted hvis endringen skulle vise seg å gjøre arbeidshverdagen verre, og dermed føre til at vedkommende ønsker å bytte jobb.

Funnene fra analysen indikerer at det ikke er tilstrekkelig at jobbsikkerheten og den oppfattede markedsverdien til den ansatte er høy for at de skal reagere positivt og aktivt på endring. Denne kategorien kan heller tolkes som en forutsetning for fremfor en driver til positive og aktive reaksjoner. Et lavt trusselnivå vil neppe føre til aktive og positive reaksjoner alene, men et høyt trusselnivå hindrer positive og aktive reaksjoner på endring.

Analysen indikerer at ansatte er mindre positive til endringer som innebærer nedbemanning som kan ramme dem selv, altså endringer med lav jobbsikkerhet. Informantene beskriver omorganiseringen i Statens vegvesen i 2010 som en “hyggelig” endring sammenliknet med nedbemanningen i 2003 nettopp på grunn av jobbsikkerheten.

“Jeg var positivt innstilt og det opplevde jeg at veldig mange var egentlig. Det som var gunstig var at det ikke var noen som skulle sies opp så det var en veldig takknemlig og hyggelig omorganisering i forhold til en vi hadde i 2003 hvor veldig mang måtte gå. Det blir to helt forskjellige ting.”

Hvis jobbsikkerheten er lav under en endring, er høy oppfattet markedsverdi en viktig faktor for at endringen skal virke mindre truende. En av informantene som har vært gjennom en nedbemanning i en annen bedrift forteller at hennes oppfattede høye markedsverdi bidro til at hun ikke reagerte negativt på endringen:

“Jeg var relativt positiv fordi jeg hadde en høyere utdanning og visste at jeg kunne søke jobb et annet sted. Men jeg ble veldig ydmyk i forhold til de som hadde jobbet lenge,

men hadde lav utdanning, de visste at de hadde svake muligheter på arbeidsmarkedet og ble fanget i den posisjonen de kom i.”

Både høy markedsverdi og høy jobbsikkerhet fungerer som betryggende faktorer under en endring. En annen informant forteller at hun ikke var redd for endringene i Statens vegvesen i 2010 fordi det ikke var fare for at hun mistet jobben, og at hun kunne få jobb et annet sted om hun ikke trivdes med utfallet av omorganiseringen:

“Det blir som regel greit, gjør det ikke det? Det kommer an på hva endringen er, endringene grep jo ikke inn i mitt private liv. Jeg skulle fortsatt være her, det var ikke fare for at jeg mistet jobben, det var ikke fare for at jeg skulle flyttes et annet sted, jeg visste det at jeg hadde en jobb og gå til. Og hvis jeg ikke trivdes der jeg var så visste jeg også at det var muligheter for å finne seg en jobb et annet sted.”

En av informantene hadde en liknende uttalelse når hun understreker at høy oppfattet markedsverdi ble oppfattet som betryggende under omorganiseringen i 2010:

“Så jeg følte at det var veldig trygt, jeg var ikke noe redd i det hele tatt. Jeg tenkte at hvis det blir veldig annerledes enn det jeg kunne tenke meg så kan jeg finne meg en jobb et annet sted. Så jeg var avslappet i forhold til det. Jeg hadde mer en positiv holdning til at "vi får skje hva som skjer".”

En annen informant sier at høy jobbsikkerhet og høy markedsverdi er den viktigste forutsetningen for at man skal kunne føle seg trygg under en organisatorisk endring:

“De gikk ut ganske tidlig og sa at ingen skulle sies opp som følge av omorganiseringen. I det lå det en enorm stor trygghet i at okay, jeg har en jobb, jeg har kanskje ikke den sammen jobben som jeg har i dag, så der lå det en usikkerhet for en del, men jeg får en jobb, jeg får lønnen min, det var veldig trygt. Det er et aller aller viktigste.”

Eksisterende endringslitteratur foreslår at ansatte som ikke blir direkte påvirket av endring opplever mindre stress under en endringsprosess enn ansatte som blir direkte påvirket (Ashford, 1988). Dette stemmer godt overens med denne studiens funn. Hvis den ansatte har høy jobbsikkerhet er dette en kilde til mindre stress, som legger til rette for at ansatte ”ser lyset i tunnelen”. Hvis jobbsikkerheten er lav hjelper det at den ansatte opplever sin egen markedsverdi som høy for at de skal føle at de blir mindre direkte påvirket av endringene. Hvis de faktisk mister jobben er det ikke like problematisk hvis de forventer at det blir enkelt å finne seg en ny jobb etterpå.

5.3.3.1 Drøftelse

Ansatte vil neppe “se lyset i tunnelen” hvis jobbsikkerheten og markedsverdien deres er lav under en endring som innebærer enten nedbemanning eller lavere trivsel som fører til at den ansatte ønsker å si opp jobben. Dette kan ha sammenheng med at forventninger til om positivt utfall av endringene er en viktig bakenforliggende faktor til denne endringsreaksjonen. Hvis du forventer at endringene fører til at du blir arbeidsledig og vil slite med å få en ny jobb er det naturlig å ikke være positivt innstilt til endringene. Analysen indikerer imidlertid at høy jobbsikkerhet og markedsverdi ikke er tilstrekkelig for at ansatte skal reagere med å “se lyset i tunnelen”. Flere av de bakenforliggende faktorene må være til stede i tillegg for at ansatte skal reagere positivt og aktivt på endring.

5.3.4 Tidligere erfaring med endring

Studien finner at tidligere erfaring med endring påvirker ansattes syn på nytteverdien av endring og forventninger til endringsprosessen i påfølgende endringer.

Ifølge Meyer og Stensaker (2011a) har ansatte som reagerer positivt på endring gjerne positiv erfaring med endring tidligere, og motsatt. Funnene i denne studien taler ikke sterkt for denne teorien i og med at flere av informantene som har negativ erfaring med endring reagerte positivt under påfølgende endringer. Dette indikerer at det finnes håp hos ansatte med negative erfaringer, og at dette ikke nødvendigvis resulterer i negative reaksjoner under etterfølgende endringstiltak. Det virker som at det er flere faktorer som spiller inn enn tidligere erfaring med

endring, slik at endringserfaring alene ikke har tilstrekkelig effekt til å forklare hvorfor enkelte ansatte reagerer med ”å se lyset i tunnelen”.

En informant forteller at hun har negativ erfaring fra en tidligere endring, men at hun reagerte positivt under omorganiseringen i 2010:

“Jeg synes det var en ganske ufarlig omorganisering, jeg visste at jobben jeg gjorde da fortsatt skulle gjøres, så det var egentlig bare et lite spørsmål om hvordan det ville bli organisert oppover. Jeg hadde aldri noe å frykte. Jeg opplevde frykt for endring på en helt annen måte under en tidligere omorganisering i en annen enhet. Da kjente jeg akkurat den der du går ned en fornektelse og litt sånn skummelt og hjelp, hva er det som skjer-greia til du på en måte kommer deg over den bunnen.”

Det virker som at negativ erfaring med endring ikke har stor nok påvirkningskraft til at det alene fører til at ansatte reagerer negativt på senere endringstiltak. Da jeg spurte informanten hva som er årsaken til at hun reagerte forskjellig på de to endringene, trekker hun frem høyere oppfattet nytteverdi av endringene og høyere jobbsikkerhet som hovedmomentene:

“Jeg hadde mer tro på den endringen jeg reagerte positivt på. Det er naturlig at noe du mener er gjennomførbart og høres fornuftig ut så var det lettere å overbevise meg om at det var en fornuftig omorganisering. Den var mye mindre i omfang og følte at min posisjon var mindre utsatt denne gangen enn forrige omstilling.”

Studien finner også funn som støtter Meyer og Stensaker (2011a) sin teori om endringserfaring. En informant som “ser lyset i tunnelen” har hatt omfattende og stort sett positive erfaringer med endring tidligere, som hun mener påvirket hennes syn på nytteverdien av omorganiseringen i Statens vegvesen i 2010.

“Dette ble den fjerde eller femte omorganiseringen jeg har vært med på. Og det har litt betydning med at jeg ser positivt på fordi jeg mener at hvis organisasjonen blir for stiv,

kommer den til å få revolusjoner fra tid til annen. Mens den som dynamisk og tilpasser seg har mye større sjanse for å ha et godt indre liv.”

Det virker som at denne informanten sin endringsreaksjon er påvirket av sin erfaring med endring i større grad enn informantene som hadde negativ erfaring med endring. Det kommer ikke klart frem i datamaterialet hva som er årsaken til dette. En teori kan være at det er individuelle forskjeller, og at noen blir mer påvirket av tidligere erfaring med endring under senere endringstiltak enn andre. En annen teori er at positiv erfaring har større påvirkningskraft enn negative erfaringer. I denne studien er imidlertid datamaterialet altfor lite til at jeg kan gi et svar på dette.

Det er også vanskelig å tolke ut fra datamaterialet hvor mye tidligere erfaringer med endring påvirket informantens reaksjon under omorganiseringen i 2010 sammenliknet med de andre bakenforliggende faktorene. Informantene snakket imidlertid lite om sin tidligere erfaring med endring når vi snakket om hva som var hovedårsakene til at de reagerte positivt og aktivt under omorganiseringen. Dette indikerer at de ikke selv anser sin endringserfaring som en viktig årsak til hvordan de reagerte.

Meyer og Stensaker (2011a) mener også at ansatte med høy endringserfaring reagerer mer passivt enn ansatte med lav endringserfaring. Denne studien finner ikke utelukkende funn som støtter denne teorien. Det virker nok en gang som at andre faktorer har en større effekt på hvorvidt ansatte reagerer aktivt eller passivt på endring enn deres erfaring med endring.

En informant forteller at hun reagerte passivt under den første endringen hun var igjennom, og at hun reagerte aktivt under omorganiseringen i Statens vegvesen i 2010. Det virker som at hovedårsaken til at hun reagerte passivt under den første endringen var at hun var nyansatt, som kan ha påvirket vedkommende sin selvsikkerhet og utadvendthet. Informanten trekker også frem sin egen rolle under endringene som en viktig faktor til at hun først reagerte aktivt under den andre endringen hun var med på.

“Jeg var ny og hadde store øyne i forhold til hva som skjedde og syntes det var veldig spennende. Jeg vil ikke si at jeg var noen aktiv bidragsyter, det var mer en som satt og hørte på og følte at jeg satt og ville lære og satt og betraktet. Det påvirket meg ikke i særlig stor grad. (...) I forhold til omorganiseringen i Vegdirektoratet så var jeg mer et aktivt medlem i {en gruppe som jobbet med omorganiseringen}. Her var det diskusjon om endringer og om vi skulle legge ned den og den enheten og så videre.”

En annen informant med svært høy endringserfaring ser ut til å ha reagert mindre aktivt på endring med tiden. Vedkommende poengterer imidlertid ikke hvorfor hun reagerte mindre aktivt under omorganiseringen i 2010 sammenliknet med to tidligere endringstiltak, så jeg kan ikke fastslå om personens høye endringserfaring er en av årsakene.

“Jeg har som sagt prøvd å påvirke endringene. Og jeg har, kanskje ikke så mye den siste i 2010, men i 1995 og i 1998 så var jeg ute og promoterte den.”

Ifølge Randall og Procter (2008, referert i Meyer og Stensaker (2011a), s 7) bruker ansatte sine tidligere erfaringer med endring for å tolke påfølgende endringer. Funnene i denne studien støtter dette. En informant som hadde negativ erfaring med endring tidligere var positiv til at det ble brukt god tid og ansatte ble involvert i høy grad under omorganiseringen i Statens vegvesen i 2010. Dette ser ut til å ha sammenheng med at den forrige endringen som hun opplevde som negativ ble gjennomført raskt og med lav grad av involvering.

“Det man kunne gjort var å bruke litt lengre tid på omorganiseringen for å ta seg tid til at regelverket og opplæring og alt sånt faktisk blir gjort i tide, for nå skjedde ting i litt feil rekkefølge. Folk ble plassert i et annet kontor uten å egentlig få den opplæringen man trenger, og det skaper fryktelig mye frykt og usikkerhet og dårlig selvtillit hos folk, og det skaper et negativt ressursbruk.”

5.3.4.1 Drøftelse

Det kan virke som at tidligere erfaring med endring er mindre viktig enn andre bakenforliggende faktorer for ansatte som reagerte med å “se lyset i tunnelen”. De fleste informantene ga ikke

inntrykk av at deres endringserfaring var en viktig årsak til at de reagerte positivt og aktivt under omorganiseringen i Statens vegvesen i 2010. Det kan imidlertid hende at endringserfaringen deres påvirket hvordan de reagerte på omorganiseringen i 2010 i større grad enn de selv uttrykker siden effekten kan være underbevisst.

Datamaterialet i denne kategorien er mer begrenset sammenliknet med de andre kategoriene, og jeg har vært nødt til å tolke informantenes svar i større grad. Et annet problem med analysen av denne kategorien er at studien har motstridende funn angående hvor mye graden av endringserfaring påvirker hvor positivt og hvor aktivt informantene reagerer på endring. Det er derfor vanskelig å trekke endelige konklusjoner på hvor mye endringserfaring påvirker reaksjonen til ansatte som reagerte positivt og aktivt i denne studien.

Et interessant bidrag i denne studien, som ikke svarer til forventningene fra endringslitteraturen, er at ansatte som har negativ erfaring med endring likevel kan reagere positivt og aktivt på endring under påfølgende endringstiltak. Det er behov for mer forskning for å avdekke hva som er årsaken til dette, og hvorvidt dette kun er et kjennetegn ved ”å se lyset i tunnelen” eller om dette gjelder generelt for alle ansatte. Det kan for eksempel tenkes at personlighetstrekkene forbundet med ansatte som ”ser lyset i tunnelen”, som optimisme og løsningsorientering, legger til rette for at de anser hver endring mer separat og ikke lar negative erfaringer briste håpet deres om at endringene vil få et positivt utfall.

5.3.5 Arbeidsmiljø

Enkelte av informantene indikerer at kollegaene deres påvirket hvordan de reagerer på endring - både på godt og vondt.

En informant forteller at arbeidsmiljøet hennes gjorde det enkelt å være positiv.

“Så var jeg i et miljø som var positivt. Folk var fornøyde og litt nysgjerrige, det var mange unge mennesker som virkelig synes at [omorganiseringen] bare var helt greit og da var det jo en enkel jobb å være positiv.”

En annen informant påpeker at en kollektiv forventning i arbeidsmiljøet kan føre til negative reaksjoner hvis forventningene ikke blir innfridd.

“[Grunnen til at noen ansatte reagerte negativt] tror jeg er en kombinasjon av hvordan ledelsen legger frem ting og hvordan person du er, men også i hva slags arbeidsmiljø du vanker. Hvis du er i et miljø der mange rotter seg sammen om en ting og de ikke får det sånn som de ønsker så er det bare å grave seg enda lenger ned, da har man virkelig grunn til å grave seg ned og furte og være grinete. Jeg tror det har litt med hvordan kollegaer man har og at man er helt enig om hvordan ting skal være, og “blir det ikke sånn så saboterer vi”.”

Med utgangspunkt i endringslitteraturen denne utredningen fokuserer på, forventet jeg at sosial støtte påvirker hvor åpne informantene var til endring. Jeg spurte derfor om informantene følte at de hadde sosial støtte under endringene i SSV2010. Svarene indikerer at sosial støtte ikke er en bakenforliggende faktor for hvorfor de ansatte reagerte med ”å se lyset i tunnelen”. Informantene mente at de hadde sosial støtte under endringene, men flere av dem poengterte at de ikke trengte det. En potensiell forklaring er at sosial støtte er mindre viktig for ansatte som er positivt innstilt til en endring siden de ønsker endringene velkommen. Det virker rimelig å tro at ansatte som sliter med å tilpasse seg endringene trolig vil ha et større behov for sosial støtte.

”Vi har et veldig godt arbeidsmiljø, så [endringene] var også noe vi kunne diskutere i lunsjen og ellers, og også i for seg hjemme, men det var ikke en sånn endring som gjorde at jeg var noe redd. Da ville jeg hatt mer behov for å snakke med noen. Den sosiale støtten var ikke noe jobben rigget for meg. Men det var ikke nødvendig heller.”

Jeg mener at det er grunn til å skille ”sosial støtte” og ”arbeidsmiljø” i denne studien. Sosial støtte innebærer at de ansatte har noen som støtter dem og som de kan prate med hvis de sliter med å tilpasse seg endringene. Arbeidsmiljø er i større grad en indikasjon på bedriftskulturen og subkulturen som den ansatte er en del av, altså holdningene og handlingene til menneskene de

ansatte forholder seg mest til. Denne studien indikerer at et arbeidsmiljø med en positiv innstilling til endring kan legge til rette for at ansatte reagerer med å ”se lyset i tunnelen”.

5.3.5.1 Drøftelse

Det er uklart ut fra datamaterialet hvor mye arbeidsmiljøet påvirker informantenes reaksjon på endring. Kollegaenes reaksjoner på endring ble imidlertid ikke omtalt som en avgjørende faktor for hvorfor informantene reagerte aktivt og positivt under omorganiseringen. Enkelte informanter nevnte heller ikke kolleger som en mulig årsak til måten de reagerte på endring på i det hele tatt. Dette kan indikere at arbeidsmiljøet ikke er en av de avgjørende årsakene til at ansatte reagerer positivt og aktivt. Det kan imidlertid virke som at arbeidsmiljøet kan gjøre positive ansatte mer positive til endring, og negative ansatte mer negative til endring. Det kommer ikke frem under intervjuene om arbeidsmiljøet påvirker hvor aktivt eller passivt informantene reagerte.

5.3.6 Ledelsen

Analysen indikerer at ledelsen påvirket hvordan informantene reagerer på endring. Informantene fortalte om ledere som hadde både positive og negative effekter på deres reaksjon på endring. Jeg vil først presentere de lederrelaterte faktorene som informantene mente hadde en effekt på hvordan de reagerte på endring. Deretter vil jeg vise hvordan enkelte ledere la til rette for at informanter med en positiv innstilling til endringene reagerte passivt istedenfor aktivt.

1. Åpen for innspill

Informantene mente at det er viktig at lederne åpner for at de ansatte får komme med innspill.

Det ser ut til at ledere som ikke oppfordrer til innspill og ledere som ikke tillater innspill har ulike effekter på ansattes reaksjon på endring. En informant opplevde det førstnevnte, men de ansatte kom likevel med innspill på eget initiativ. Det virker som at dette var lite problematisk for informantene, og at det ikke påvirket hvordan de reagerte i stor grad. Ledere som ikke tillot innspill, derimot, la til rette for at positive ansatte reagerte passivt istedenfor negativt, og ble opplevd som problematisk. Jeg kommer tilbake til dette senere i analysen.

“Jeg føler vel kanskje det at min leder kanskje ikke var den som involverte oss mest i den prosessen. Men vi tok initiativ på egenhånd og engasjerte oss når det gjaldt organiseringen.”

2. Hører på innspill

Det hjelper lite at ledere åpner for innspill hvis de ikke hører på innspillene.

En informant mener at det at ledelsen hørte på de ansattes innspill påvirker hvor aktivt de reagerte i større grad enn hvor positive de var til endringen.

“Involvering er viktig, og at man også opplever at det man sier har betydning, det er viktig. Sånn at folk skjønner at de faktisk har mulighet til å påvirke. Hvis [endringen] blir noe som blir tredd over hodet på dem så gidder man ikke å være aktiv, man kan være positiv, men det er ikke noe vits i å være aktiv da.”

Et interessant funn fra studien er at informantene synes det er veldig viktig å få komme med innspill og at lederen viser at han eller hun hører på innspillene og behandler dem med respekt. De ansatte har imidlertid stor forståelse for at innspillene deres ikke blir tatt hensyn til. De forstår at det er mange ulike meninger og at ikke alle kan få det som de vil.

“Det må også være en åpen prosess. Hvor hvis man ønsker å komme med innspill så blir det tatt seriøst, selv om du ikke alltid blir tatt hensyn til.”

Hvis en leder ikke tar hensyn til de ansattes innspill, virker det som at det blir lettere for de ansatte å akseptere dette hvis lederen argumenterer for hvorfor enkelte ikke har fått sine ønsker oppfylt.

“Eller at du på en måte starter litt fra bunnen av. At den seksjonen får mulighet til å gi sine innspill også får lederne komme med tilbakemelding til om de er hensyntatt og hvis ikke, hvorfor ikke, det er viktig å komme med begrunnelser.”

Noen informanter opplevde at lederne ikke hørte på innspillene deres, enten ved å overse dem eller å være lite mottakelig ved å for eksempel le eller svare med taushet. Dette førte til at de positive ansatte reagerte passivt istedenfor aktivt, som jeg kommer tilbake til senere i analysen.

3. La ansatte utforme endringstiltak

Å komme med innspill er én måte ansatte kan involvere seg på under en endring. En annen er å være med på å utforme selve endringstiltakene. De informantene som var sterkt involvert i utformingen av endringene opplevde at de fikk en mer positiv innstilling til endringene.

“[Tidligere har jeg vært med på en] stor omorganisering. Da satt jeg i den gruppa som skulle lage produksjon som egen avdelingen utenfor linja. Før hadde vi alle maskiner innenfor linja. Det var en stor omorganisering og der var jeg også med for å legge premissene for hvordan - dette måtte jo da kunne argumenteres for at dette var riktig. Jeg var med på å lage forslag til en ny løsning. Det gjør selvfølgelig at det blir mye lettere å akseptere endringer.”

4. Informasjon

Informantene påpekte at det å være godt informert om endringene la til rette for at det var lettere for dem å akseptere endringene. Flere av informantene jobber tett opp mot ledelsen i Vegdirektoratet, og de mente at den gode informasjonen de fikk ansikt til ansikt med sentrale ledere under omorganiseringen la til rette for at de reagerte positivt og aktivt på endring.

“Jeg synes det var på mange måter godt håndtert. Jeg hadde igjen en leder som var veldig sentral og satt med mest informasjon av alle omtrent om omorganiseringen så jeg hadde en takknemlig rolle i forhold til mange andre som ikke var så tett på det.”

“Men når du sitter i {min avdeling} så sitter du mye mer sentralt i en omorganisering enn de som jobber med en konkret fagoppgave. Når du sitter og utsteder førerkort har du ikke det samme forholdet til hva som skjer. Vi sitter midt i smørøyet og visste at vi kom til å være involvert i innplassering av medarbeidere i de nye funksjonene så vi hadde et mye

klarer bilde og var mye tettere på hva som kom til å skje med medarbeiderne enn det mange andre var. Så jeg følte at jeg hadde nok informasjon og backing når jeg trengte det.”

Enkelte følte imidlertid at ledelsen holdt tilbake informasjon. Dette ble oppfattet som frustrerende, men var ikke tilstrekkelig for at informantene sluttet å reagere positivt og aktivt under omorganiseringen.

“Jeg følte vel at det var litt mangel på informasjon, det var lite åpenhet fra lederen om hvordan ting skulle bli. Jeg føler at all taktikken ofte kommer til uttrykk for at man ikke er åpen og ærlig og imøtekomme på hvordan ting bør eller kan bli. (...) [Hvis ledelsen påvirket hvordan jeg reagerte på omorganiseringen] må det i så fall være negativt. For jeg synes at det var veldig mye diffuse ting underveis, og veldig mye som ikke ble avklart før på slutten. Det var kanskje mange som var usikre på hvordan ting egentlig ble til slutt.”

5. Tillit til ledelsen

Høy tillit til ledelsen ble beskrevet som en faktor som la til rette for at informantene reagerte med ”å se lyset i tunnelen”.

“Jeg så ingen store farer. Jeg kunne se noen sånne "er det lurt?", men jeg hadde tillit til de som satt sentralt i omorganiseringen, min leder den gangen er en person jeg ser opp til og som jeg mener er faglig dyktig og har en god vurderingsevne og det er klart at det påvirket min tillit til at det ville bli en god prosess.”

En av informantene som har høy tillit til ledelsen mener at personens vennskapelige bånd til sine ledere bidro til at hun reagerte aktivt og positivt på omorganiseringen i 2010. Det virker som at tillit og vennskap kan henge sammen, siden ansatte er mindre kritiske til ledere de er venner med.

“Min nærmeste sjef og jeg snakker samme språk. Hun er også av den oppfatningen at "hvorfør i all verden skal vi henge oss opp i det gjerne når vi kan se mulighetene". Vi kommer fra {samme yrkesbakgrunn}, så vi er kanskje for like. Selv om hun har en helt annen utdanning enn meg. Vi har prøvd å være løsningsorienterte. Da påvirker hun jo oss andre. Jeg synes [vegdirektøren] er en veldig god kommunikator. Jeg har stor sans for hans måte å gjøre ting på. (...) Vi har jobbet sammen og kjenner hverandre rimelig godt. Mitt personlige forhold til ledelsen bidrar til måten jeg reagerte på. Det er mye verre å være uvenn med en du kjenner godt enn en du knapt kan navnet på.”

En informant opplevde også å ha svært lav tillit til ledelsen under en tidligere omorganisering innad i vedkommende sin avdeling i Statens vegvesen . Informanten forteller at hun var positiv og hjalp til med endringene helt til den nærmeste lederen foreslo at avdelingen skulle organiseres på en måte som informanten og hennes medarbeidere var sterkt uenige i. De mente at lederen var inkompetent siden hun iverksatte endringstiltak med én gang hun tiltrådte stillingen uten tilstrekkelig forståelse for avdelingens behov. Den lave tilliten til lederen bidro til at informanten ikke var positiv til endringen, i tillegg til at hun ikke forventet et positivt utfall av endringene. Det endte med at avdelingens ansatte overså ledelsens ønsker om endring og fortsatte som før, en reaksjon som kan beskrives som ”sabotasje” fra Stensaker et al. (2002) sin modell over reaksjoner på endring.

“Jeg var positiv og hjalp til frem til det kom noen utspill [fra sjefen om endringstiltakene]. Dette skjedde i løpet av et par måneder. Så kom det første forslaget [til omorganiseringen], og jeg så hvor det bar hen. Da var det et allmøte hvor [sjefen] fikk klar beskjed fra tillitsvalgte om at "du er inkompetent i den jobben du har søkt, du burde aldri ha søkt. Med det forslaget du har lagt frem så har du ikke skjønt hva vi driver med". [Sjefen] fortsatte, men avdelingen fungerte etter de gamle mønstrene uten å bry seg om henne. Vi overså henne i stor grad.”

6. Lav påvirkningskraft

Endringstiltak i offentlige etater som Statens vegvesen er ofte politisk forankrede beslutninger. Flere av informantene påpeker at de reagerte mer lojalt, og dermed mer positivt, fordi de i praksis ikke har mulighet til å påvirke politiske beslutninger, og at en eventuell kamp er forgjeves. En informant forteller følgende om tidligere erfaring med endring i en annen offentlig etat.

“Men jeg var også da relativt positiv for alternativet var veldig dårlig. Jeg visste at dette var bestemt fra øverste hold av regjeringen og da er det ikke så mye vits i å jobbe mot det. Det var en politisk beslutning og da er det like greit å prøve å innordne seg lojalt etter det.”

De første fire funnene jeg presenterer stemmer godt overens med forventningene jeg hadde fra eksisterende endringslitteratur. Funnene indikerer at ansatte som reagerer med ”å se lyset i tunnelen” er godt informert, som tidligere forskning også poengterer. En av de bakenforliggende årsakene til reaksjonen ”å se lyset i tunnelen” er at ledelsen involverer de ansatte gjennom å åpne for innspill, høre på innspill og å la de ansatte utforme endringene. Det eksisterer omfattende forskning på at ledelsen bør involvere de ansatte i en endringsprosess for å unngå motstand mot endring, deriblant av Kotter og Schlesinger (1979). Denne studien indikerer at tillit til ledelsen er en bakenforliggende årsak til positive og aktive reaksjoner på endring, som også støttes av eksisterende litteratur av blant annet Coch og French (1948). Jeg er ikke kjent med endringslitteratur som indikerer at ansatte som har lav påvirkningskraft på endringen legger til rette for aktive og positive reaksjoner som ”å se lyset i tunnelen”. Det kan være interessant å forske mer på denne bakenforliggende årsakene for å øke forståelsen for hvordan organisasjoner kan utvikle sin endringskapasitet ved hjelp av mer fordelaktige reaksjoner blant de ansatte.

5.3.6.1 Ledelsen kan føre til passivitet

Flere informanter som reagerte med “å se lyset i tunnelen” har opplevd at deres reaksjoner vekslet mellom å være aktiv og passiv over tid. Årsaken til at aktive reaksjoner har blitt passive har med ledelsen å gjøre. Mer spesifikt har lederne som ikke involverer de ansatte gjennom å

ikke tillate at de ansatte får komme med innspill og/eller ikke har hørt på eller respektert de ansattes innspill lagt til rette for at aktive reaksjoner blir passive.

Jeg har tidligere sagt at ”å se lyset i tunnelen” i utgangspunktet ikke er en ambivalent reaksjon. Studiens funn indikerer imidlertid at ansatte som *ønsker* å reagere med ”å se lyset i tunnelen”, men som opplever at ledelsen ikke involverer dem, reagerer passivt istedenfor aktivt. Selv om den ansatte har svært positive følelser og tanker knyttet til endringen og ønsker å aktivt hjelpe til med implementeringen, handler den ansatte passivt. Selv om den atferdsmessige dimensjonen kvalifiserer til å kalles som nøytral fremfor å kalles *negativ*, er det likevel grunn til å omtale denne reaksjonen for ambivalent siden reaksjonen ikke er entydig. Den ansatte holder tilbake sitt engasjement for endringene eller får sitt engasjement slukket av en ledelse som ikke involverer ansatte som ”ser lyset i tunnelen” i endringsprosessen.

En av informantene, som har reagert med “å se lyset i tunnelen” ved mange endringstiltak, forteller at hun under en endring i 2002 opplevde at sjefen overhodet ikke involverte de ansatte ved å overse innspill og nekte de ansatte å komme med innspill. Dette førte til at informanten gikk fra å reagere aktivt til å reagere passivt.

“Jeg har blandet meg inn i alle omorganiseringene med innspill. Også i begynnelsen av endringen i 2002, men den tok en helt annen vei som jeg synes var helt håpløs, så da sluttet jeg å sende innspill. Fordi [sjefen min] styrte [endringstiltakene] så voldsomt at det var ikke noe vits med innspill en gang. (...) [Sjefen] ville at alle skulle være med og sende forslag, men vi tror ingen av dem ble lest. Da går du litt i baklås. Hun holdt ikke det hun lovte.”

En annen informant som reagerte med å “se lyset i tunnelen” var svært positivt innstilt til omorganiseringen i 2010, da hun ønsket at seksjonen hennes skulle slås sammen med en annen seksjon. Hennes nærmeste leder var imidlertid svært negativ til omorganiseringen og overhodet ikke åpen for innspill fra ansatte som var positive til endringene. Dermed måtte den ansatte

skjule sitt engasjement for endringene overfor sjefen sin, og informanten reagerte derfor passivt istedenfor aktivt, vel og merke i sjefens nærvær.

“Min nærmeste leder var sterkt imot det som skjedde, for da hadde hun mistet folkene sine, et kontor, og det hadde hun ikke lyst til. (...) Hun tok ikke hensyn i det hele tatt. Det var ikke noe vits i å si det en gang. Hun kunne reagere med sinne hvis du argumenterte for mye med det, hun var en følelsesorientert leder, så det gikk ikke. I forhold til nærmeste leder hadde jeg ikke mulighet til å si mine meninger. (...) Så reaksjonen innebar heller å snakke med kolleger og den andre seksjonen om hva de synes og å sondere terrenget, og snakke med de som var i arbeidsgruppen som skulle komme med forslag til hvilken organisering vi skulle være i.”

5.3.6.1 Drøftelse

Alle informantene snakket mye om deres ledere og hvordan de påvirket hvordan de reagerte på endring, så datamaterialet i denne kategorien er nokså omfattende sammenliknet med enkelte andre kategorier.

Det er vanskelig å si noe om hvilke av disse ledelsesrelaterte faktorene som har størst effekt på ansattes reaksjoner på endring ut fra datamaterialet. Jeg har imidlertid prøvd å danne meg et inntrykk av i hvor stor grad ledere påvirker reaksjonen til ansatte som “ser lyset i tunnelen”. Analysen indikerer at det er lite sannsynlig at ledere klarer å legge til rette for positive og aktive reaksjoner hvis de andre bakenforliggende faktorene, som personlighet og positive forventninger til endringens utfall, ikke er til stede. Det virker som at ledere hovedsakelig fungerer som tilretteleggere fremfor motivatorer for positive reaksjoner på endring. Ledere som for eksempel åpner for og hører på innspill, involverer ansatte i endringsprosessen og har høy tillit blant ansatte legger til rette for at ansatte som reagerer positivt og aktivt fortsetter å reagere positivt og aktivt - men det er trolig ikke nok i seg selv. Ansatte som forventer at de vil miste jobben vil for eksempel trolig være negativt innstilt til endringen uansett hva lederen gjør.

I analysen har jeg tatt utgangspunkt i de ledelsesrelaterte faktorene som informantene selv hevder at har hatt innflytelse på deres positive og aktive reaksjon. Det er imidlertid mulig at

informantene også forteller om lederhandlingene som *hindret* at de reagerte *negativt* på endringene. Jeg finner ikke tilstrekkelig grunnlag i datamaterialet til å fastslå hvilke ledelseshandlinger som bidrar til at ansatte reagerer mer positivt, og hvilke ledelseshandlinger som hovedsakelig hindrer negative reaksjoner på endring. Jeg finner imidlertid et bredt grunnlag i datamaterialet til å fastslå at ledere som ikke tillater innspill og/eller ikke hører på og respekterer innspill legger til rette for at ansatte reagerer passivt istedenfor aktivt.

Det virker som at ledere kan påvirke om ansatte reagerer aktivt eller passivt i større grad enn om de reagerer positivt eller negativt på endring. Likevel ser jeg indikasjoner i datamaterialet på at ledere som svikter på en eller flere av de punktene nevnt ovenfor har ført til at ansatte har blitt mer negative til endringer, men at andre kategorier gjerne veier tyngre enn ledelsen. Det er verd å merke seg at flere av informantene som reagerte med å “se lyset i tunnelen” reagerte positivt og aktivt *til tross for* at lederne deres sviktet på en eller flere av områdene jeg har nevnt ovenfor. Dette styrker min påstand om at gode ledere ikke er en av de viktigste bakenforliggende faktorene for at ansatte reagerer med å “se lyset i tunnelen”. På en annen side kan ledelsen trolig påvirke en del av de andre kategoriene ved å for eksempel poengtere de positive utfallene som kan komme av en endring.

5.4 Lidenskap til endring fører til ekstra positiv og aktiv reaksjon

Én av informantene skilte seg betydelig ut fra de andre informantene. Denne informanten forventer nemlig alltid et positivt utfall av endringene uansett hva endringene innebærer. Det betyr at hun alltid reagerer med ”å se lyset i tunnelen” uansett hvilke konsekvenser endringene vil ha. De andre informantene fortalte at de har reagert forskjellig fra endring til endring, som hovedsakelig var forårsaket av hvilke forventninger de hadde til utfallet av endringene. Denne ene informanten, derimot, har et lidenskapelig forhold til endring, og synes endring er spennende og nødvendig til og med hvis det innebærer at hun mister jobben. Hun virker meg opptatt av veien enn av målet – det spennende med endring er prosessen i større grad enn utfallet. De andre informantene viser betydelig mer interesse for målet enn for veien.

Denne informanten reagerer også med ”å se lyset i tunnelen”. Jeg velger likevel å presentere funnene fra denne informanten separat. Årsaken til dette er at hennes grunninnstilling til endring er såpass forskjellig at hennes reaksjon har manifestert seg annerledes enn de andre informantene. Denne informantens reaksjon kan tolkes som en ”ekstrem versjon” av reaksjonen ”å se lyset i tunnelen” siden denne informantens reaksjon er både ekstra positiv og ekstra aktiv sammenliknet med de andre informantene i studien. Jeg mener det er viktig å rette ekstra fokus på denne ene informanten siden reaksjonen hennes er enda mer positiv og enda mer aktiv enn de andre informantene som reagerte med ”å se lyset i tunnelen”. Det er gunstig å søke lærdom om denne spesifikke informanten siden slike ansatte trolig bidrar sterkt til å øke organisasjoners endringskapasitet. Siden denne kategorien er imidlertid basert på kun én informant, som fører til et tynnere datagrunnlag for denne analysen. Mer forskning er nødvendig for å øke forståelsen for reaksjonen til denne informanten.

Jeg starter med å presentere aktivitetene til informanten. Deretter drøfter jeg de viktigste likhetene og ulikhetene mellom denne informanten og de andre informantene med utgangspunkt i de bakenforliggende årsakene jeg har presentert tidligere i analysen.

5.4.1 Informantens aktiviteter

Informanten reagerte i likhet med de andre informantene med å gi innspill til ledelsen under SSV2010. Hun snakket også positivt om endring i både formelle og uformelle settinger.

“{Strategien for avdelingen vår} er totalt uten ambisjoner synes jeg. Det har jeg meldt tilbake på.”

“Rent praktisk er jeg den som jubler når det er endring. Når kontorlederen sa at en del oppgaver skulle flyttes til {en annen by} så er det mange som sier "jeg gjør det selv likevel, det er bedre å gjøre det selv, jeg må kvalitetssikre". Da sier jeg "nei nei nei, vi må la {byen} gjøre det, vi må tåle at det blir litt feil av og til og at vi ikke kommuniserer riktig, men vi må for all del ikke slippe tak i det. Da spenner vi beina for oss selv. Godta

endringen, klart det kan bli trøbbel iblant, men så går det seg til". Min holdning er veldig annerledes når jeg roper hurra når noe skal endres.”

Denne informanten var imidlertid vesentlig mer aktiv under omorganiseringen i 2010 enn de andre informantene. De følgende aktivitetene viser hvordan informanten strakk seg langt og var svært aktiv for å bidra til at endingene ble iverksatt på det hun mente var en god måte. Jeg er imidlertid forsiktig med å gjengi for mange detaljer om hva informanten gjorde under omorganiseringen i Statens vegvesen i 2010 siden det kan true vedkommende sin anonymitet.

Informanten prøvde å få en av hennes kontakter fra utenfor Statens vegvesen til å fortelle om en svært vellykket omorganiseringsprosess for å vise Statens vegvesen hvordan hun mente omorganiseringen kunne gjøres.

“Jeg kontaktet en {jeg kjenner}, som hadde {blitt anerkjent for en vellykket omstrukturering}, for å invitere henne hit og vise at dette ble gjort på {kort tid}. Sånn kan du lage en strategi om hva som skal gjennomføres. Det var min {leder} veldig fornøyd med at hun kunne gjøre. (...) Det var en av tiltakene som jeg prøvde å få til, altså å vise eksempler utenfra der folk har lyktes og hvor trykket kan bli lagt litt tyngre.”

Informanten prøvde også å få lederne til å forplikte seg til endringene ved å etterspørre spesifikke implementeringsverktøy slik at avdelingen skulle nå målene med endringene.

“Det andre jeg gjorde var å tenke "hvordan kan jeg få til å vise at vi må gjøre noe sånn at vi modnes, at vi viser progresjon". Så jeg etterspurte en fremdriftsplan og hvilken strategi vi skulle ha. (...) En annen ting jeg har gjort er å sørge for at vi ikke har noen møter uten evaluering, at vi evaluerer hva vi holder på med. Det er også veldig nytt her.”

5.4.2 Bakenforliggende årsaker

5.4.2.1 Forventning til utfallet av endringene

Alle informantene reagerte positivt på endring hvis de forventet et positivt utfall av endringene. Et spesielt kjennetegn med denne informanten er at hun alltid forventet et positivt utfall under alle endringene hun har vært med på. Hun velger å se det positive i enhver situasjon, som gjør at hun alltid forventer et positivt utfall av endringer.

På en tidligere arbeidsplass opplevde hun at livsgrunnlaget for stillingen hun hadde ble revet vekk. Likevel fokuserte hun på det positive i situasjonen om syntes det var en fantastisk opplevelse.

“Vi hadde rekruttert masse folk til {bedriften}, blant annet tretti nye siviløkonomier, og tre måneder etterpå måtte vi si opp alle sammen. Det er selvfølgelig en tragedie. (...) Da satt vi med fire rekrutterere og kandidattørke - hva gjør vi da? De andre ble flyttet til andre roller og jeg fortsatte i rekruttering sammen med min sjef, og vi tenkte at når vi begynner å ansette igjen så skal vi i hvert fall være forbanna sikker på at vi har det riktige rekrutteringsopplegget. (...) Det er den mest fantastiske prosessen jeg har hatt, det å begynne å virkelig begynne å jobbe med rekruttering på en ordentlig strukturert måte og skjønne rekruttering mye bedre enn før. Det gikk jo bra, vi fikk knallbra tilbakemelding og vi klaffet veldig godt med kandidatene.”

De andre informantene som reagerte med å “se lyset i tunnelen” under omorganiseringen i 2010 ville neppe reagert positivt hvis de forventet at utfallet av endringene var at jobben deres ble flyttet til et annet land. Denne informanten reagerte imidlertid positivt under en nedbemanning i en annen bedrift.

“Jobben min blir flyttet til {et annet land}, men tilbudet var ikke så aktuelt. Da begynte jeg å tenke at da tar jeg mer utdanning. Jeg merket at andre som hadde jobbet {med fagområdet} i mange år var helt knust, mens jeg var motsatt, jeg var jo glad. Ikke glad, men tenkte "okey, da var den epoken over".”

Det hører imidlertid med i historien at informanten ikke var helt tilfreds med jobbsituasjonen i utgangspunktet, som trolig bidro til at hun aksepterte å miste jobben.

“Jobben begynte å bli en rutine, så jeg måtte enten gjøre noe nytt innad i bedriften, som jeg ikke så hva skulle være, eller så ville jeg ha mer utdanning. Veldig klar for det. Så jeg hadde sikkert gjort et skifte, jeg hadde vært der i over fire år. Det var jo vanvittig intenst, så det var greit å gå videre.”

Informanten er flink til å se det positive i enhver endringssituasjon. Under prosessen med å analysere datamaterialet lurte jeg imidlertid på om hun ville ha reagert positivt på en endring som det er vanskelig å se et lyspunkt i - for eksempel hvis hun overhodet ikke ønsket å bytte jobb da stillingen hennes ble flyttet til utlandet. Det kom ikke klart frem under intervjuet om hun under enkelte omstendigheter kan forvente et negativt utfall av endringer, og dermed reagere negativt på endring. Jeg sendte derfor informanten et oppfølgingsspørsmål på mail 29. januar 2012. Der forklarte jeg min tolkning av samtalen vår, altså at informanten alltid forventer et positivt utfall av endring, og at det er personlighet og ikke situasjonen som er årsaken til at hun har reagert positivt på alle endringene hun har vært med på. Jeg spurte henne om det hypotetisk sett kunne ha vært en endring hun ikke hadde reagert positivt på, eller om det var riktig av meg å tolke henne som at hun kan se det positive i enhver endring. Hennes svar indikerer at min tolkning er riktig.

“Jeg kjenner meg igjen i det du sier og tror det stemmer godt – og at det henger sammen med min personlighet som muligens ikke er veldig trygghetsøkende. (...) Jeg tror jeg har opplevd at hver endring som kom krevde at jeg ble kreativ, men det tar jo litt tid å orientere seg i en ny situasjon og inntil da er man kanskje litt mismodig. Jeg frykter den likevel sjelden i forkant, og som du sier, syns det er spennende å se hva endringen vil innebære og hvordan den vil stille krav til at jeg henter frem nye sider.”

I mailen poengterer imidlertid informanten at hun kan bli demotivert under en endring. Dette fører ikke til at informanten reagerer negativt på endring - reaksjonen går fra å være aktiv til

passiv. Jeg kommer tilbake til dette når jeg presenterer hvordan ledelsen påvirket denne informantene senere i analysen.

5.4.2.2 Personlighet

Denne informanten har mye til felles med resten av informantene som har reagert med å “se lyset i tunnelen” når det gjelder hvilke personlighetstrekk som legger til rette for positive og aktive reaksjoner. Alle personlighetstrekkene som jeg presenterte under analysen av “se lyset i tunnelen” passer godt til å beskrive denne informanten. Noen av personlighetstrekkene virker imidlertid mer fremtredende hos denne informanten. Denne informanten er for eksempel vesentlig mer positiv enn de andre informantene. Funnene indikerer også at denne informanten har to personlighetstrekk som er unike for denne informanten.

1. Endringsønskende

Det virker som at den viktigste faktoren som skiller denne informanten fra de andre er holdningen til endring. Det virker som dette har mye med personlighet å gjøre. Som tidligere nevnt viste de andre informantene en relativt høy endringsvillighet. Endringsvillighet blir etter min mening et for svakt uttrykk for å beskrive denne informanten. “Villighet” indikerer etter min mening at du godtar noe med visse forbehold, som passer godt til å beskrive de andre informantene sitt syn på endring. Jeg synes det er mer passende å kalle denne informanten for endringsønskende fremfor endringsvillig. Denne informanten uttrykte at jo mer endring jo bedre, uavhengig av hva endringene innebærer. Hun mente at endring ikke kan ha negative konsekvenser, i hvert fall ikke for sin egen del. Dermed er hun ikke positiv til endring med visse forbehold - hun er positiv til endring uansett. Informanten mener at all endring skjer for en grunn, og er aldri negativ til endring.

“Jeg tror endring skjer for en grunn selv om jeg ikke alltid ser grunnen, så jeg har aldri holdt fast ved det gamle. Jeg merker retorikken at det er mange som er veldig annerledes enn meg som husker de gamle systemene. Jeg husker aldri noen gamle systemer, det er historie. Det jeg husker i jobbsammenheng er når jeg har trivdes på jobb, og det er når det er dynamisk og ikke statisk.”

2. Spenningsøkende

I likhet med de andre informantene som “ser lyset i tunnelen” foretrekker hun en dynamisk fremfor en statisk hverdag. Det virker imidlertid som at denne informanten har et vesentlig sterkere ønske om dynamikk enn de andre informantene. Informanten beskriver seg selv som “spenningsøkende” og lite opptatt av trygghet, som kan være et element som påvirker hvorfor hun har en svært positiv innstilling til endring.

“Jeg er ikke redd for det nye. Det er sånn jeg er. Jeg tviholder ikke på noe. Noen rammer har jeg jo, men tradisjonelt har jeg kastet alle rammer og sagt opp all jobb og bare reist og gjort sånne ting som min mor ikke var så glad for. Jeg var lærer i land hvor jeg ikke kjente språket og ikke kunne en døyt og reist mye alene. Jeg liker selvstendighet og synes det er ufattelig spennende med det som er nytt. (...) Jeg reiste uten noen penger og regnet med at det gikk bra bare fordi at det trigget meg noe voldsomt. Jeg kunne bruke alle pengene mine og lure på hvordan jeg skulle komme meg hjem. Skal jeg synge på t-banen? Jeg er spenningsøkende, men ikke på farlige ting, mer på "hvordan løser jeg det".”

Siden ansatte som reagerer med “endring for endringens skyld” er endringsønskende, reagerer de positivt på alle endringer uansett hva endringen innebærer. Det virker som at personlighet er hovedårsaken til at denne informanten forventer et positivt utfall av endringene, mens endringens natur og innhold er den viktigste årsaken til at de andre ansatte som reagerer med å “se lyset i tunnelen” forventer et positivt utfall av endringene.

5.4.2.3 Tidligere erfaring med endring

Også denne informanten bruker tidligere erfaring med endring for å tolke påfølgende endringer. Som tidligere nevnt foretrakk en av de andre informantene at omorganiseringen i 2010 ble gjennomført over lang tid og med mye involvering siden hun hadde negative erfaringer med en tidligere endring som ble gjennomført raskt og med lav involvering. Denne informanten har derimot positive erfaringer fra tidligere endringer som hadde en rask endringsprosess som naturlig nok innebar mindre involvering fra de ansatte. Dette ser ut til å ha bidratt til at hun ønsket og forventet en rask endringsprosess under omorganiseringen i Statens vegvesen i 2010.

Forventningene til endringsprosessen ikke imidlertid ble innfridd. Dette opplevde hun som svært frustrerende.

“Ingenting nytt skjedde. Det satt i gang forventninger som ikke ble innfridd. Det var kanskje den største overraskelsen. (...) {Verktøyene} har kommet etter hvert, sånn litt her og litt der, men det var ikke det trykket som jeg hadde forventet. Det er vel litt kulturrelatert. Jeg kom fra en bedrift som er veldig fremoverlent. (...) Du har med deg mye av kulturen, sånn at alt skal skje fort. Jeg synes det er fantastisk med endring. Så jeg ble litt overrasket da det ikke skjedde.”

Det var imidlertid ikke bare forventningene om en rask endringsprosess som ikke ble innfridd. Hun forventet også en det hun kaller en reell endring, siden hun opplevde at omorganiseringen i Statens vegvesen ikke innebar en endring i kurs slik lederne hadde forespeilet. Det er vanskelig å si om frustrasjonen hadde sammenheng med informantens tidligere erfaring med endring å gjøre.

“Vi ble forespeilet endring og en ny {avdeling}, men som ble mest endring av navn og ikke innhold. Som en person som har behov for å se nye konstellasjoner og gleder seg til det, skal en endring være reell, og jeg vil se ledelsen ta tak og stå som skipper på skute med helt ny retning. Det ble derfor svært lite interessant når skuta i hovedsak holdt samme kurs – spesielt i forhold til min seksjon – ikke nødvendigvis resten av organisasjonen. Liten effekt for meg uansett. Endringen som ble forespeilet var at vi skulle jobbe mer strategisk og egentlig mer serviceorientert. Rollen har ikke blitt klargjort enda, selv om jeg har etterspurt og ønsket det. En forespeilet endring som jeg ikke opplever som reell eller som ikke skjer kjapt nok er derfor negativ for meg. Jeg tror jeg mobiliserer for endring når jeg hører om den – og derfor blir skuffet om det ikke skjer noe.”

5.4.2.4 Jobbsikkerhet og markedsverdi

Informanten virker, i motsetning til de andre informantene, lite skremt av muligheten for å miste jobben. Dette ser ut til å ha sammenheng med hennes personlighet, altså at hun blant annet er mer endringsønskende og spenningsøkende enn de andre informantene. Denne informanten har

forståelse for at andre ansatte kan være fortvilet over å miste jobben hvis de har lav markedsverdi. Det virker som at hun selv mener hun har høy markedsverdi, som reduserer frykten ved lav jobbsikkerhet på grunn av vedkommende sine personlighetstrekk. Det virker som at jobbsikkerhet og oppfattet markedsverdi er mindre relevant for denne informanten siden hun er mye mindre redd for nye situasjoner enn de andre ansatte som “ser lyset i tunnelen”.

“Også tenkte jeg også at "hvorfor ser de ikke muligheten? Det er jo en fantastisk mulighet, nå har de fått en knallgod CV fra {bedriften} og fått kjempebra opplæring. Det må jo bare gi muligheter videre." Men det er klart at når du er 56 år og mister jobben er ikke det like interessant som når du er 30. Jeg er nok en person som gleder meg over at det er revolusjon. Det er spennende å se hva som skjer.”

5.4.2.5 Arbeidsmiljø

Informanten forteller ikke konkret om hvordan arbeidsmiljøet påvirket hvordan hun reagerte på omorganiseringen i Statens vegvesen i 2010. Slik hun fremstod under intervjuene, virket det ikke som at arbeidsmiljøet påvirket henne i særlig stor grad. Det virker som at ledelsen påvirket informanten i en mye større grad enn medarbeiderne.

5.4.2.6 Ledelsen

Denne informanten opplevde i hovedsak at ledelsen påvirket hvordan hun reagerte på en negativ måte under omorganiseringen i Statens vegvesen i 2010. I likhet med enkelte av de andre informantene som “ser lyset i tunnelen”, opplevde informanten at ledelsen bidro til at vedkommende sin reaksjon på endring gikk fra å være aktiv til å bli passiv. Det virker som at ledelsen bidro negativt til informantens reaksjon hovedsakelig ved å ikke høre på og respektere den ansattes innspill.

Informanten påpeker at hun og ledelsen hadde en veldig ulik virkelighetsoppfatning, og at de ikke “snakker samme språk”. Informanten hadde et sterkt ønske om endring og mente at seksjonen burde jobbe på en annen måte, mens hun oppfattet at lederne hadde en motsatt holdning.

“En forespeilet endring som jeg ikke opplever som endring eller som ikke skjer fort nok er negativ for meg. Årsaken er at jeg forbereder meg til det og gleder meg til å se hva som skjer, og hvordan man responderer både inni og utenfor organisasjonen. Jeg føler endring som ikke kommer som truende for min personlige utvikling - jeg stagnerer.”

Siden ledelsen ikke levde opp til informantens forventninger, fikk hun en lav tillit til ledelsen.

“Hvis jeg følte at ledelsen hadde kontroll på fagfeltet så hadde de vært mer dynamiske i forhold til hvordan de la opp oppgavene og bruke strategi for å nå mål. Her føler jeg at vi har et veldig forskjellig bilde av hva vi skal utføre. De som har vært ledere har vært her i 20 år, og de bærer preg av at de ikke har vært i andre bedrifter. Da har du ingen andre referanser og du får lov til å være i den "bobla". Det positive med det er at du kjenner organisasjonen kjempegodt, det negative er at du kanskje ikke er dynamisk. Det er der at jeg føler at det buttrer, lite dynamikk. (...) For å være veldig åpenhjertig, så mener jeg at {seksjonslederne} demonstrerte litt for lite fagkunnskap. Det var ikke nok trøkk.”

Den lave tilliten ser ut til å ha bidratt til at informanten sluttet å reagere aktivt på omorganiseringen i 2010, selv om vedkommende var svært positivt innstilt til endringene. Det som ser ut til å ha fått glasset til å renne over for informanten var imidlertid da lederne ikke hørte på og respekterte den ansattes innspill om endringene. Informanten tror at den hun mener er en inkompetent ledelse bidro til at de ikke hørte på innspillene hennes. Selv om lederne åpnet for innspill, følte informanten at hun ikke ble hørt, slik at den ansatte mistet troen på at hun kunne påvirke endringenes utfall.

“Det er selvfølgelig veldig blærete å si, men jeg opplever at ledelsen ikke kan faget godt nok. Ikke bredden i faget. De kan sine dybdeting, spesielt innenfor det operative, men de klarer ikke å se at de ikke kan det strategiske. Da blir mine kommentarer ikke så velkomne. Jeg ble oversett. Ingen som svarer på det. kommentarene blir hengende i lufta. Og det er ganske sårt. Du føler at enten så har jeg sagt noe inne helvete dumt, du skjønner ikke hvorfor det ikke er noen som tar opp tråden.”

5.3 Revidert analysemodell

I teorikapittelet presenterte jeg en analysemodell som var basert på eksisterende endringslitteratur (figur 3-3). Noe av endringslitteraturen stemmer godt overens med funnene fra denne studien. Denne studien gir imidlertid ny innsikt i hvilke bakenforliggende årsaker som legger til rette for at ansatte reagerer med ”å se lyset i tunnelen”. Denne studiens funn og eksisterende funn fra endringslitteraturen har jeg oppsummert i en revidert analysemodell.



Figur 5-1: Revidert analysemodell

6. Konklusjon

Mens de fleste studier av reaksjoner på endringer fokuserer på negative reaksjoner har jeg i denne masterutredningen gjennomført en singel casestudie av ansatte i Statens vegvesen for å prøve å besvare problemstillingen: “ Hva er de bakenforliggende årsakene til positive og aktive reaksjoner på Statens vegvesens endringstiltak SSV2010?”

Utredningen er basert på Stensaker et al. (2002) sin modell som identifiserer ulike typer reaksjoner på endring ut fra to dimensjoner; konstruktiv versus destruktiv, og aktiv versus passiv. Jeg har valgt å gå i dybden på aktive og positive reaksjoner på endring kalt “å ta skjeen i egen hånd” for å prøve å forstå hva som ligger bak mer positive reaksjoner. Hensikten med dette studien er å øke forståelsen for positive og aktive reaksjoner på endring for å bidra til at organisasjoner kan øke sin endringskapasitet gjennom å legge til rette for fordelaktige reaksjoner på endring hos ansatte.

Reaksjonen «ta skjeen i egen hånd» ble utviklet i forbindelse med en studie av multiple endringer, og innebærer at den ansatte aktivt hjelper til med endringene. De er vant til endring og selv om de opplever høy endringstakt og utfordringer knyttet til dette ønsker de å bidra. Basert på eksisterende kunnskap synes de ikke ut til å stille ikke spørsmål med hva som skal endres, de har ikke et personlig motiv for hvorfor de bidrar, og de promoterer ikke endringene. Det er begrenset forskning på hva som forårsaker denne reaksjonstypen, men forskning av Meyer og Stensaker (2011a) indikerer at ansatte som reagerer på denne måten har positive erfaringer med endring.

Denne studien av Statens Vegvesen bidrar til ny innsikt om positive reaksjoner på endring. Mine funn indikerer at det eksisterer en annen positiv og aktiv reaksjon som ikke er identifisert i Stensaker et al. (2002) sin modell. Jeg kaller denne reaksjonen for “å se lyset i tunnelen”. Navnet på reaksjonen indikerer at den ansatte er misfornøyd med dagens arbeidssituasjon, og er i en ”mørk tunnel”, men at de forventer at endring vil ha positive utfall for sin egen arbeidshverdag, de ”ser lyset i enden av tunnelen”. Det forventede positive utfallet av endringene er hovedårsaken til at informantene i studien reagerte aktivt og positivt på endring. Ansatte som er

misfornøyd med dagens situasjon ser ut til å reagere enda mer positivt og enda mer aktivt på en endring de forventer vil ha positive utfall. Reaksjonen skiller seg fra ”å ta skjeen i egen hånd” ved at ansatte som ”ser lyset i tunnelen” aktivt promoterer endringen og prøver å få andre til å slutte opp om endringene. Reaksjonen er et produkt av at den ansatte har et personlig motiv for hvorfor de ønsker endringene velkommen. For noen er det personlige motivet mest knyttet til organisasjonens beste, mens for andre er motivet mer knyttet til egne ønsker og behov. Det personlige motivet får den ansatte til å prøve å påvirke endringene slik at utfallet blir mest mulig slik de selv ønsker at det skal bli.

Studien finner også flere andre bakenforliggende årsaker som tilsynelatende legger til rette for at enkelte ansatte reagerer med å ”se lyset i tunnelen”. Personlighetstrekk er en viktig bakenforliggende årsak til denne reaksjonstypen. Mer spesifikt indikerer studiens funn at endringsvillige, positive, optimistiske, fleksible, tilpasningsdyktige, løsningsorienterte, selvsikre, utadvendte og ivrige ansatte har større sjanse for å reagere positivt og aktivt på endring. Det er imidlertid nødvendig med ytterligere forskning som vurderer om disse personlighetstrekkene påvirker om ansatte reagerer med ”å se lyset i tunnelen” siden informantenes egne beskriver av seg selv er hovedgrunnlaget for disse funnene. Høy jobbsikkerhet og høy oppfattet markedsverdi under et endringstiltak og et positivt og endringsvillig arbeidsmiljø legger til rette for positive og aktive reaksjoner på endring. Ledelsen påvirker også hvordan de ansatte reagerer på endring. Ledere som er åpne for innspill, hører på og respekterer innspillene, lar de ansatte utforme endringstiltakene, informerer godt om hva endringene innebærer og har høy tillit hos de ansatte legger til rette for at ansatte reagerer med å ”se lyset i tunnelen”. Funnene om hvordan ledelsen legger til rette for fordelaktige reaksjoner på endring stemmer godt overens med en omfattende eksisterende endringslitteratur. Studien indikerer også at ansatte som føler at de har lav påvirkningskraft på endringene, for eksempel når grunnlaget til endringene er en politisk beslutning, reagerer mer positivt på endring siden de ikke har mulighet til å protestere.

Studien støtter Randall og Procter (2008, referert i Meyer og Stensaker (2011a), s 7) som mener ansatte bruker sine tidligere erfaringer med endring for å tolke påfølgende endringer. Denne studien finner imidlertid at ansatte med negative erfaringer med endring likevel kan reagere med

”å se lyset i tunnelen” – et funn som strider med studier av Meyer og Stensaker (2011a). Funnene i denne studien indikerer at positive erfaringer med endring gjør det lettere for informantene å reagere positivt, men at andre bakenforliggende årsaker, da særlig forventninger om et positivt utfall og personlighet, er viktigere for hvordan informantene reagerte, slik at det finnes håp til tross for negative erfaringer med endring.

Med utgangspunkt i Piderit (2000) sin teori om reaksjoners tre komponenter, finner studien at ”å se lyset i tunnelen” innebærer både positive følelser, tanker og handlinger. Funnene fra studien indikerer imidlertid at ansatte som ”ser lyset i tunnelen” i noen tilfeller handler passivt istedenfor aktivt. Dette skjer dersom lederne deres ikke involverer de ansatte, altså hvis ledere ikke tillater innspill og ikke hører på eller respekterer innspillene. Reaksjonen innebærer i dette tilfellet en svært positiv kognitiv og affektiv komponent, men den atferdsmessige komponenten er mer nøytral. Lite involverende ledere kan med andre ord legge til rette for at ansatte som ønsker å reagere med ”å se lyset i tunnelen” i stedet har en ambivalent reaksjon ved at ansatte handler passivt selv om de ønsker å reagere aktivt.

Jeg valgte å analysere én av informantene for seg siden vedkommende reagerte betydelig mer positivt og mer aktivt på endring enn de andre informantene. Denne informanten har et lidenskapelig forhold til endring og forventer derfor alltid et positivt utfall av endring. Dette skiller seg ut fra resten av informantene som i større grad vurderer utfallet av hvert enkelt endringstiltak og som derfor ikke nødvendigvis reagerer positivt og aktivt på alle endringer. Denne informantens reaksjon kan beskrives som en ”ekstrem versjon” av ”å se lyset i tunnelen”. Denne informanten har mye til felles med de andre informantene som ”ser lyset i tunnelen”, men studien finner enkelte ulikheter. Denne informanten er endringsønskende og spenningsøkende, som er personlighetstrekk kun denne informanten besitter. Informanten virker mindre redd for å miste jobben på grunn av endringstiltak enn de andre informantene siden vedkommende ikke frykter usikkerhet i like høy grad. Arbeidsmiljø ser ut til å påvirke denne informanten i mindre grad enn de andre informantene. Det er viktig å påpeke at denne delanalysen kun er basert på én informant, så datamaterialet er for svakt til å trekke noen endelige konklusjoner. Funnene fra denne informanten kan imidlertid være interessant å basere videre forskning på siden denne

reaksjonen er svært positiv og aktiv, og ansatte som reagerer på denne måten kan gi et viktig bidrag til organisasjonens endringskapasitet.

6.1 Implikasjoner

Denne studien påpeker de bakenforliggende årsakene til den positive og aktive reaksjonen ”å se lyset i tunnelen”. Ledere kan benytte funnene fra studien til å øke organisasjonens endringskapasitet gjennom å legge til rette for disse bakenforliggende årsakene under endringstiltak. For det første kan ledere sørge for at de ansetter folk som besitter de personlige egenskapene jeg har presentert i denne studien. Ledere bør også poengtere hvilke potensielle positive utfall endringene kan ha for de ansatte, siden forventninger om positive utfall av endringene er den viktigste bakenforliggende årsaken til ”å se lyset i tunnelen”. I likhet med omfattende endringslitteratur indikerer denne studien at det er viktig at ledere involverer de ansatte og informerer om hva endringene innebærer for at ansatte skal reagere positivt og aktivt på endring. Det er viktig at ledere og mellomledere er positivt innstilt til endringene. Studien indikerer nemlig at ledere som er negativt innstilt til endring bidrar til at positive ansatte som i utgangspunktet ønsker å reagere med ”å se lyset i tunnelen” får en ambivalent reaksjon der de handler passivt istedenfor aktivt.

Denne utredningen gir også et fundament for videre forskning på hvordan ledere og organisasjonen kan øke endringskapasiteten gjennom å legge til rette for at flere ansatte reagerer positivt og aktivt på endring. Det er behov for mer forskning på hva som legger til rette for fordelaktige endringer. Det bør blant annet forskes på i hvor stor grad hver av de bakenforliggende årsakene jeg finner i denne studien faktisk påvirker hvor positivt og hvor aktivt ansatte reagerer på endring, ettersom det er vanskelig å identifisere påvirkningsgraden til hver årsak ut fra denne studiens metoder. Det er også interessant å kartlegge hvordan tidligere erfaring med endring påvirker ansatte som reagerer med ”å se lyset i tunnelen” siden denne studiens funn strider med studier om erfaring med endring utført av Meyer og Stensaker (2011a). Det er som tidligere nevnt mangelfull forskning på dette området sammenliknet med forskning på motstand mot endring. Ettersom de fleste organisasjoner gjennomgår endring oftere, er dette et svært

relevant forskningsområde. Endringslitteraturen kan ikke bare fokusere på hvordan ledere kan luke vekk ugress – det må også vise hvordan ledere kan få de fineste blomstene til å gro.

6.2 Bidrag og begrensninger

Tidligere forskning innen endringsledelse har hovedsakelig fokusert på hvordan bedrifter kan unngå motstand mot endring. Denne studien har imidlertid et annet fokus, og prøver i stedet å finne ut hvordan bedrifter kan legge til rette for fordelaktige reaksjoner. Det har blitt utført lite forskning på positive og aktive reaksjoner, så denne studien bidrar til å øke forståelsen for hvorfor enkelte ansatte reagerer på denne måten.

Siden jeg har benyttet dybdeintervjuer med relativt åpne spørsmål i studien bidrar det til at datamaterialet bærer preg av en dypere forståelse av de ansatte sine tanker og følelser rundt endring. Jeg har prøvd å kartlegge både den kognitive, affektive og atferdsmessige komponenten til reaksjoner på endring identifisert av Piderit (2000), som gir en bredere forståelse av reaksjonen enn forskning som bare har fokusert på én eller to komponenter.

Denne studien gir ny innsikt i hva som er de viktigste bakenforliggende årsakene til positive og aktive reaksjoner på endring. Funnene indikerer at det forventede utfallet av endringene er den aller viktigste årsaken til at enkelte ansatte reagerer med ”å se lyset i tunnelen”. Det virker imidlertid også viktig at ansatte besitter visse personlige egenskaper for at de skal reagere aktivt og positivt. Studien gir ny innsikt når det kommer til hvordan tidligere erfaring med endring påvirker reaksjoner under påfølgende endringer. Studier av Meyer og Stensaker (2011a) finner at ansatte med negativ erfaring med endring gjerne reagerer negativt eller likegyldig ved senere endringstiltak, mens positive erfaringer med endring gir ansatte endringskapasitet som legger til rette for positive reaksjoner på endring. Denne studien indikerer imidlertid at ansatte med negativ erfaring med endring likevel kan reagere positivt og aktivt ved senere endringstiltak. Det virker som at ansatte anser hver enkelt endring separat i større grad enn antatt i tidligere studier.

Analysen er kun basert på fem informanter, så datamaterialet er nokså lite. Det er også en fare for at informantene har svart politisk korrekt under intervjuene, som truer studiens pålitelighet.

En annen begrensning med denne studien er at jeg kun har intervjuet ansatte som har reagert positivt og aktivt på endring, og ingen som har reagert negativt og passivt. Dette gjør at studien mangler et sammenlikningsgrunnlag. Det hadde vært en fordel å kartlegge de bakenforliggende årsakene til at ansatte reagerte negativt under SSV2010. På den måten kunne jeg ha undersøkt om de bakenforliggende årsakene jeg identifiserer i analysen faktisk er knyttet til ansatte som reagerer med ”å se lyset i tunnelen”, eller om ansatte som reagerer negativt hadde samme forventninger til utfallet, samme personlighetstrekk, samme oppfattede jobsikkerhet og markedsverdi, samme tidligere erfaring med endring, samme arbeidsmiljø og lik erfaring med ledelsen. På en annen side gir den omfattende litteraturen på negative reaksjoner en mulighet til å sammenlikne mine funn med andre type reaksjoner.

7. Litteraturliste

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

Arntsen, J. (2009). *Erfaringer fra vegsektoren* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CFUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vannportalen.no%2FErfaringer_fra_vegsektoren_DN_22092009_Vcvk6.pdf.file&ei=Kr-nT-uRfcPJmQX30_3dCw&usg=AFQjCNHpBMImMOqmE15fLEfQY6aID_5mAaw&sig2=mr6Wfsd4Y_3IA0UjsKbeuQ> [Nedlastet 3. november 2011].

Ashford, S. J. (1988). Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 24, Nr. 1, s. 19-36.

Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. Harvard, Harvard Business School Press.

Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 22, s. 372-381.

Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, Vol. 1, Nr. 4, s. 512-532

Fiorelli, J. S. & Margolis, H. (1993). Managing and understanding large systems change: Guidelines for executives and change agents. *Organization Development Journal*, Vol. 11, Nr. 3, s. 1-13.

Forvaltningsdatabasen (2012). *Statens vegvesen – regionene* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.nsd.uib.no/polsys/data/forvaltning/enhet/8601/ansatte>> [Nedlastet 2. november 2011].

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

Halvorsen, K. (1996). *Forskningsmetode for helse- og sosialfag*. Cappelen Akademiske Forlag.

Hilsen, A. I., Steinum, T. & Gjerberg, E. (24. juni 2004). *Utredning om omstilling*. Arbeidsforskningsinstituttet AS, Oslo [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.nho.no/files/2425_AFI_utredning_om_omstilling.pdf> [Nedlastet 2. november 2011].

Irgens, E. J. (1993). *Planlagt organisatorisk endring foretatt som organisatorisk læring ved hjelp av interpretiv forståelsesramme*. Hovedoppgave i pedagogikk, Pedagogisk institutt, Den allmennvitenskapelige høyskolen, Universitetet i Trondheim.

Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, Vol. 1, Nr. 1.

Kommunal- og forvaltningskomiteen (9. desember 2008). *Innstilling fra kommunal- og forvaltningskomiteen om lov om endringer i forvaltningslovgivningen mv. (gjennomføring av forvaltningsreformen)* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Odelstinget/2008-2009/inno-200809-030/1/#a1.1>> [Nedlastet 2. november 2011].

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, Vol. 57, Nr. 2, s. 106-114.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, Vol. 1, Nr. 2, s. 143-153.

Lindblom, C. E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, Vol. 19, Nr. 1., s. 79-88.

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes towards organizational change. *Human Resource Development Review*, Vol. 4, s. 8-32.

Løken, E. & Trygstad, S. (2006). *Den nye staten*. Fafo-rapport 530 [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.faf.no/pub/rapp/530og537/530.pdf>> [Nedlastet 3. november 2011].

Mabey, C. & Mayon-White, B. (1993). *Managing Change*. 2. utg. London, Paul Chapman Publishing.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 3, s. 709-734.

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2005) *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet*. Forskningsrapport for Finansforbundet.

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, Vol. 6, Nr. 2, s. 217-231.

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011a). Change Experience and Employee Reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, Vol. 41, Nr. 1, s. 106-124.

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011b). *Endringskapasitet*. Bergen, Fagbokforlaget.

Miller et al. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 22, Nr. 1, s. 59-80.

Moderniseringsdepartementet (31. desember 2005). *Bruk av sluttordninger ved statlige omstillinger 1998-2005*. [Internett], Oslo, ECON-rapport nr. 2005-108, Prosjekt nr. 41770. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns-%20og%20personalpolitikk/Sluttordninger_statlige_omstillinger_1998-2005.pdf> [Nedlastet 2. november 2011].

Nadler, D. A. (1987). The Effective Management of Organizational Change. I J. W. Lorsch (red.): *Handbook of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, s. 358-369.

NITO (5. oktober 2006). *Søker 1000 nye veiingeniører* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.nito.no/Nyheter/Gammelnyhetsarkiv/Samferdsel-og-infrastruktur/Soker-1000-nye-veiingeniører-/>> [Nedlastet 2. november 2011].

Nærings- og handelsdepartementet (2010). *Aktivt eierskap*. St.meld. nr. 13 (2010-2011). Oslo, Nærings- og handelsdepartementet.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward and organizational change. *Academy of Management Review*, Vol. 25, Nr. 4, s. 783-794.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen, Fagbokforlaget.

Robinson, L. (2004). *Managing Public Sport and Leisure Services*. Abingdon, Routledge. [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://books.google.no/books?id=v9lGcNdRTcMC&pg=PA158&lpg=PA158&dq=Gilgeous+internal+external&source=bl&ots=H1dDNG2svm&sig=lpQztiWa_3fUDtnOJXXdJ17BuwA&hl=no&ei=LtPDTtaZECP2sga5k_H8Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CGMQ6AEwBg#v=onepage&q=Gilgeous%20internal%20external&f=false> [Nedlastet 14. september 2011].

Samferdselsdepartementet (13. september 2002). *St.prp. nr. 1 (2002-2003)*. [Internett].

Tilgjengelig fra:

<<http://www.regjeringen.no/mobil/nb/dep/sd/dok/regpubl/stprp/20022003/stprp-nr-1-2002-2003-4/1.html?id=295962>> [Nedlastet 3. november 2011].

Samferdselsdepartementet (11. mars 2008). *Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2006*. Innst. S. Nr. 172 (2007-2008). Oslo, Samferdselsdepartementet.

Samferdselsdepartementet (13. mars 2009). *Nasjonal transportplan 2010-2019*. St.meld. nr. 16 (2008-2009). [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<http://www.regjeringen.no/pages/2162529/PDFS/STM200820090016000DDDPDFS.pdf>> [Nedlastet 3. november 2011].

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5. utg. Essex, Pearson Education Limited.

Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W. & Fisher, C. D. (1993). The availability of personal and external coping resources: their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work & Stress*, Vol. 7, Nr. 3, s. 229-246.

Statens vegvesen (12. juni 2009). *Overordnet organisering av Statens vegvesen*.

Statens vegvesen (23. november 2010). *Fakta om Statens vegvesen* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<http://www.vegvesen.no/Om+Statens+vegvesen/Om+Statens+vegvesen/Om+organisasjonen/Fakta/Fakta+om+Statens+vegvesen.183872.cms>> [Nedlastet 2. november 2011].

Statens vegvesen (6. september 2011a). *Statens vegvesens fem regioner* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<http://www.vegvesen.no/Om+Statens+vegvesen/Om+Statens+vegvesen/Om+organisasjonen/Om+regionene>> [Nedlastet 2. november 2011].

Statens vegvesen (17. november 2011b). *Om vegdirektoratet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.vegvesen.no/Om+Statens+vegvesen/Om+Statens+vegvesen/Om+organisasjonen/Vegdirektoratet>> [Nedlastet 2. november 2011].

Statens vegvesen (2012). *Organisasjonskart* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.vegvesen.no/Om+Statens+vegvesen/Kontakt/Kontakt+oss/Organisasjonskart>> [Nedlastet 27. april 2012].

Statens Vegvesen (udatert). *Organisasjon for Statens vegvesen 2010* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.vegvesen.no/_attachment/121404/binary/227152> [Nedlastet 31. oktober 2011].

Stensaker, I. G., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organization Dynamics*, Vol. 31, Nr. 2, s. 296-312.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 3. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Våre veger (9. mars 2006). *Nye Vegvesenet tre år etter* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.vareveger.no/nyheter/article49142.ece>> [Nedlastet 2. november 2011].

Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, Vol. 58, Nr. 1, s. 132-142.

Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York, John Wiley and Sons.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsark til potensielle intervjuobjekter

Informasjonsark til potensielle intervjuobjekter

Studiens bakgrunn og hensikt

Mitt navn er Nina Hauge Schage. Høsten 2011 skriver jeg en masterutredning om endringsledelse ved Norges Handelshøyskole. Hensikten med utredningen er å forstå hva som gjør at noen ansatte reagerer positivt på endring og omstilling. Jeg er interessert i reaksjonen der ansatte benytter aktive håndteringsmekanismer for å drive en endring fremover og aktivt prøver å hjelpe til for at endringstiltaket skal bli gjennomført. Jeg ønsker å intervju ansatte som reagerte på en slik måte under omstruktureringene i Statens vegvesen i 2010.

Det er svært begrenset forskning på positive reaksjoner på endring, så jeg håper at denne studien vil gi et viktig bidrag til endringslitteraturen og til ledere som prøver å legge til rette for positive omstillingsprosesser.

Intervjuet

Datainnsamlingen vil skje gjennom intervjuer på rundt en time. Jeg vil være interessert i å høre om omstrukturingsprosessen SSV2010 og intervjuobjektene egen reaksjon på endringen. Jeg vil stille spørsmål om hvilke personlige egenskaper og eksterne faktorer som kan ha påvirket hvordan informanten reagerte på endringen. Om informanten ikke ønsker å svare på noen av spørsmålene er det helt greit. Jeg håper imidlertid at jeg kan få et mest mulig riktig innblikk i hva som ligger bak aktive, positive reaksjoner på endring.

Anonymitet

Det er veldig viktig for meg å sørge for at intervjuobjektene holdes anonyme. Derfor legger Statens vegvesen opp til at så få som mulig kan vite hvem som deltar på studien. I tillegg vil svarene selvfølgelig ikke knyttes opp mot informantenes identitet i utredningen. Jeg foretrekker å benytte båndopptaker under intervjuene siden det gir mest mulig korrekt data og jeg kan

konsentrere meg mer om samtalen. Jeg skal sørge for at ingen ser rådataene utenom meg selv ved at jeg blant annet utfører transkriberingen selv. I tillegg skal jeg alltid holde informantens navn adskilt fra transkriberingene fra intervjuet.

Mitt arbeid utføres med god hjelp fra min veileder Inger G. Stensaker, som er professor ved Institutt for strategi og ledelse på Norges Handelshøyskolen. Stensaker har omfattende erfaring med forskning innen endringsledelse.

Jeg håper du finner forskningsarbeidet mitt interessant, og at du ønsker å delta slik at vi kan lære mer om hva som skal til for å skape positive reaksjoner på endringer.

Med vennlig hilsen

Nina Hauge Schage

Masterstudent ved Norges Handelshøyskole

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Masterutredning ved Norges Handelshøyskole – høsten 2011

Ansvarlig: Nina Hauge Schage

Veileder: Inger G. Stensaker

Jeg,, gir mitt samtykke til følgende i forbindelse med Nina Hauge Schage sin masterutredning ved Norges Handelshøyskole:

- Deltakelse i intervju
- Opptak av intervju ved hjelp av diktafon
- Transkribering av intervjuene i sin helhet
- Bruk av sitater i anonymisert form fra intervjuet

All innsamlet data vil bli anonymisert og slettet etter bruk. Utredningen skal leveres innen 20. juni 2012.

.....
Sted og dato

.....
Signatur intervjuobjekt

.....
Nina Hauge Schage

E-post: Nina.Schage@stud.nhh.no

Mobil: +49 17679043384 / 94234416

Vedlegg 3: Intervjuguide

Fortell først om:

- meg selv om prosjektet
- hensikten med studien – problemstillingen, lite forskning, kan avdekke noe helt nytt.
- hvordan jeg sikrer anonymitet
- hvordan dataene blir behandlet og benyttet
- spørre om det er greit at jeg bruker båndopptaker
- spørre om informanten har noen spørsmål
- si at det vil ta omtrent en time
- be dem skrive under på samtykkeerklæring

----- Beskrive SSV2010 og informantens reaksjon -----

1. Hva er din jobb i Statens vegvesen?
2. Kan du fortelle om endringene som har skjedd siden 2010?
Hvilke endringstiltak ble iverksatt?
Hva var målene med endringstiltakene?
3. Hva var dine personlige erfaringer med endringene?
4. Hva forventet du at konsekvensene av endringene ville bli?
5. Kan du fortelle om hva dine overordnede gjorde og hvordan de oppførte seg i endringsprosessen?
6. Hvordan reagerte du på endringstiltaket?
Oppfølgingsspørsmål hvis informanten ikke nevner det selv: Hva følte du? Hva tenkte du? Hvordan handlet du?

7. Var det noen situasjoner der du aktivt prøvde å hjelpe til med endringene?

----- **Årsaker til reaksjonen** -----

7. Hva tror du er de viktigste årsakene til at du reagerte som du gjorde?

8. Tror du at dine personlighetstrekk og egenskaper påvirket hvordan du reagerte?

Hvilke?

Hvordan?

9. Tror du ledelsen påvirket måten du reagerte på?

10. Jeg vil nå gi deg fem utsagn (skrevet på kort). Jeg vil gjerne at du velger det utsagnet som beskriver din egen holdning best, og fortelle kort hvorfor.

a. Organisatoriske endringer må bidra til å bedre min arbeidshverdag på kort sikt for at jeg skal være positivt innstilt til endringene.

b. Hvis organisatoriske endringer bidrar til å bedre min arbeidshverdag på lang sikt, kan jeg være positivt innstilt til endringene selv om arbeidshverdagen min blir verre på kort sikt.

c. Hvis organisatoriske endringer vil være bra for organisasjonen, kan jeg være positivt innstilt til endringene selv om arbeidshverdagen min blir verre.

d. Jeg foretrekker at organisasjonen gjennomfører endringer så sjeldent som mulig, og det skal mye til før jeg blir positivt innstilt til organisatoriske endringer.

e. Jeg er positiv til organisatoriske endringer selv om jeg forventer at endringen vil ha negative konsekvenser for både organisasjonen og min egen arbeidshverdag.

11. Jeg vil nå gi deg et ark med tre personlige egenskaper. Er det noen av disse egenskapene som beskriver deg godt? (De personlige egenskapene på arket er selvtillit, optimisme og oppfattet kontroll.)

12. Tror du at dine overordnede kan ha påvirket disse/denne egenskapen(e) hos deg?

13. Jeg vil nå presentere fem påstander om omstruktureringen. Hvor godt synes du hver av påstandene stemmer?

Hvis det ikke kommer frem i svaret: Hva tror du det førte til? Økt aksept for endringen?

Større tro på at endringen ville gi positive konsekvenser?

- Jeg var godt informert om endringene

- Jeg fikk si min mening om de foreslåtte endringene, og følte at lederne hørte på meg og tok hensyn til mine synspunkter

- Jeg hadde stor tro på mine egne evner og at jeg kunne gjøre en god jobb til tross for endringenes krav

- Jeg hadde tilgang til sosial støtte i endringsprosessen

- Jeg forventet at endringen ville gjøre min egen arbeidshverdag bedre

----- **Andre ansattes reaksjoner** -----

14. Hvordan reagerte andre ansatte på endringen?

15. Hvorfor tror du at andre ansatte reagerte som de gjorde?

Hvis mange ansatte reagerte likt: Hva mener du er den viktigste årsaken til at mange ansatte reagerte positivt/negativt på endringene?

16. Hvorfor tror du at andre ansatte reagerte annerledes enn deg?

----- **Informantens tidligere erfaringer med endring** -----

17. Kan du beskrive din tidligere erfaring med endring?

18. Hva erfarte du og hvordan reagerte du under tidligere endringstiltak?

Oppfølgingsspørsmål hvis informanten ikke nevner det selv: Hva følte du? Hva tenkte du? Hvordan handlet du?

19. Hvorfor tror du at du reagerte som du gjorde under tidligere endringserfaringer?

20. Hvorfor reagerte du likt/ulikt under tidligere endringstiltak sammenliknet med under endringene i 2010?

----- **Generelt** -----

21. Hva tror du skal til for at ansatte skal reagere positivt og aktivt på endring?

22. Hva kan ledelsen gjøre for å legge til rette for positive reaksjoner på endring hos ansatte?

23. Helt til slutt: er det noe du ønsker å legge til?

Før vi skilles:

Spør om kontaktinformasjon i tilfelle jeg skulle ha noen oppfølgingsspørsmål.

Gjenta hvordan dataene vil brukes og hvordan jeg sikrer anonymitet.

Spør om det er noen andre jeg bør snakke med om dette temaet

Hvis respondenten spør om å få transkriberingene - tilby dette.

Takk for at personen ville delta.