



Kommunikasjon i en endringsprosess

*- En casestudie av en endringsprosess i en militær
utdanningsinstitusjon*

Henriette Gallefoss og Marie Kvamme

Veileder: Professor Rune Lines

Selvstendig arbeid, masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å bidra med kunnskap om kommunikasjon i endringsprosesser. Vi har studert hvordan kommunikasjon gjennom rettferdighetsoppfatninger har vært avgjørende for de to utfallene; reaksjoner og tillit til leder. I utredningen knytter vi sammen sentrale konsepter innen endringslitteraturen. Rammeverket for utredningen er basert på teori om kommunikasjon, rettferdighet, reaksjoner og tillit.

Vi har valgt å gjennomføre et kvalitativt casestudie hvor vi studerer en konkret endringsprosess i Sjøforsvaret. Den konkrete endringsprosessen er en sammenslåing av de to befalsskolene i Sjøforsvaret: Grunnleggende Befalskurs ved BSS i Bergen og Utskrevet Befalskurs ved Harald Haarfagre i Stavanger. Vårt utvalg i denne utredningen er ansatte og ledere ved BSS i Bergen.

Resultatene våre viser at rettferdighetsoppfatninger har vært sentrale i sammenhengen mellom kommunikasjon og de to utfallene; reaksjoner og tillit. Funnene har vist at det også er andre faktorer som påvirker sammenhengene mellom konseptene enn hva vi hadde predikert på forhånd. Videre kan funnene ha implikasjoner for ledelse i endringsprosesser.

Forord

Denne utredningen er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse, og er det avsluttende arbeidet vårt på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen.

Under arbeidet med utredningen har vi vært heldige å fått hjelp av en rekke personer. Vår viktigste bidragsyter har uten tvil vært vår veileder, professor Rune Lines. Med sin faglige kunnskap har han sørget for å rette et kritisk øye der det er nødvendig, noe som har vært med på å løfte oppgaven. Rune har også helt fra dag én gitt oss god og rask tilbakemelding. Han har også vært en dyktig foreleser for oss på masterstudiet, og har en stor del av æren for at valgte å skrive utredningen innenfor tema om endringsledelse.

Vi ønsker videre å takke Ole Bjarne Kvamme for god innsats for å sette oss i kontakt med Sjef for Befalsskolen, Gerd Anne Tetlie. I denne anledningen ønsker vi også å takke Gerd Anne Tetlie og Sjef for Sjøforsvarets Skoler, Thomas Wedervang, for å ha gitt oss muligheten til å skrive utredning om den omfattende endringsprosessen som de hadde påbegynt. Vi ønsker å rette en spesiell stor takk til Gerd Anne Tetlie for nyttig og inspirerende informasjon om Befalsskolen og bakgrunnen for endringen.

I forbindelse med datainnsamling har vi også vært veldig heldige å møte både velvilje og engasjement fra en rekke ansatte og ledere ved BSS. Det hadde ikke vært mulig å skrive utredningen uten deres verdifulle bidrag.

Å skrive utredningen har også vært utfordrende og lærerikt. Vi vil derfor takke familie og venner for god støtte og motivasjon i løpet av semesteret. Til slutt vil vi avrunde med å takke hverandre for et godt samarbeid gjennom årene vi har hatt sammen på NHH.

Norges Handelshøyskole, 19.06.2015

Henriette Gallefoss

Marie Kvamme

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
FORORD	5
INNHOLDSFORTEGNELSE	7
1. INNLEDNING	9
1.1 PROBLEMFOMULERING	10
1.2 AVGRENSNING AV OPPGAVEN	11
1.3 PRESENTASJON AV BSS OG BAKGRUNN FOR ENDRING	13
1.3.1 BEFALSSKOLEN FOR SJØFORSVARET (BSS)	13
1.3.2 HISTORIE	14
1.3.3 PRESENTASJON AV CASESTUDIET	14
2. LITTERATURGJENNOMGANG	16
2.1 ORGANISATORISK ENDRING OG KONTEKST	16
2.1.1 ENDRINGSTYPER	17
2.1.2 ENDRINGSPROSESSER	19
2.2 REAKSJONER I ENDRINGSPROSESSER	21
2.2.1 MOTSTAND MOT ENDRING	22
2.2.2 COMMITMENT TO CHANGE	24
2.2.3 REAKSJONER OG KOMMUNIKASJON	26
2.3 KOMMUNIKASJON I ENDRINGSPROSESSER	26
2.3.1 SOCIAL ACCOUNTS	27
2.4 RETTFERDIGHET I ENDRINGSPROSESSER	30
2.4.1 DISTRIBUTIV RETTFERDIGHET	32
2.4.2 PROSEDYRERETTFERDIGHET	32
2.4.3 INTERAKSJONELL RETTFERDIGHET	34
2.4.4 KOMMUNIKASJON, RETTFERDIGHETSOPPFATNINGER OG REAKSJONER	36
2.5 TILLIT I ENDRINGSPROSESSER	37
2.5.1 ULIKE FORMER FOR TILLIT	38
2.5.2 LEDERSKAP, KOMMUNIKASJON OG TILLIT	40
2.5.3 KOMMUNIKASJON, RETTFERDIGHETSOPPFATNINGER OG TILLIT	41
2.6 PRESENTASJON AV FORSKNINGSMODELL	43
3. METODE	45
3.1 FORSKNINGSDESIGN	45
3.1.1 FORSKNINGSTILNÆRMING	46
3.1.2 TILNÆRMING TIL DATA	46
3.1.3 FORSKNINGSSTRATEGI	47
3.2 DATAINNSAMLING	47
3.2.1 TIDSRAMME	48
3.2.2 KVALITATIVE INTERVJUER	48
3.2.3 FORBEREDELSE TIL INTERVJU OG INTERVJUGUIDE	49
3.2.4 UTVALG	50
3.3 ANALYSE AV DATAMATERIALE	51

3.4 EVALUERING AV METODE	52
3.4.1 VALIDITET	52
3.4.2 RELIABILITET	53
3.5 ETISKE UTFORDRINGER	54
4. FUNN OG ANALYSE	56
4.1 BESKRIVELSE AV UTVALGET	56
4.2 RESULTAT	56
4.2.1 REAKSJONER PÅ ENDRINGEN SOM BLE KOMMUNISERT	57
4.2.2 KOMMUNIKASJON	62
4.2.3 KOMMUNIKASJON OG RETTFERDIGHET	70
4.2.4 KOMMUNIKASJON OG TILLIT	80
5. DISKUSJON	83
5.1 REVIDERT FORSKNINGSMODELL	83
5.2 REAKSJONER PÅ KOMMUNIKASJONEN	84
5.2.1 ANDRE SENTRALE FUNN	86
5.3 TILLIT OG KOMMUNIKASJON	89
5.3.1 ANDRE SENTRALE FUNN	91
5.4 ULIKE OPPFATNINGER I ENDRINGSPROSESSEN	92
5.4.1 PERSPEKTIVTAKING	93
5.4.2 FALSE CONSENSUS	95
6. KONKLUSJON	96
6.1 SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅLET	96
6.2 IMPLIKASJONER FOR LEDELSE	98
6.3 METODISKE BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	100
6.3.1 TIDSPUNKT FOR STUDIEN	100
6.3.2 UTVALGET	101
7. LITTERATURLISTE	102
8. VEDLEGG	111
8.1 VEDLEGG 1: SAMTYKKEERKLÆRING	111
8.2 VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDER	112

1. Innledning

Masteroppgaven er skrevet innenfor fagfeltet strategi og ledelse med fokus på endringsledelse, og tar for seg en konkret endringsprosess. Vi mener dette er et svært spennende tema, og et viktig område å belyse. Endringsledelse er veldig i tiden, og gjennom media ser vi at dette er relevant for organisasjoner og bedrifter innen alle bransjer. På grunn av et stadig økende konkurransepress må mange selskaper gjøre store eller små endringer for å møte samfunnsendringene, og sikre sin posisjon i markedet.

De siste tiårene har vi sett stadig hyppigere behov for strukturendringer, og bedriftens evne til å skape endringsprosesser er i dag blitt helt avgjørende for bedriftens framtid (Amundsen, 2005). Sammenslåinger, oppkjøp og nedbemanning er eksempler på endringer som svært mange organisasjoner og selskaper har gjennomgått og vil måtte gjennomgå i årene som kommer. Selv med et økende fokus på endringsledelse, viser det seg at en stor andel av endringsforsøkene mislykkes. Undersøkelser viser at over halvparten av alle organisatoriske endringstiltak mislykkes eller underleverer i forhold til forventningene (Burnes, 2004; Beer & Nohria, 2000; Peus, Frey, Gerhardt, Fischer, & Traut-Mattausch, 2009). Grunnen til dette er ofte koblet opp mot motstanden endringer ofte skaper i organisasjonen. Måten lederne takler reaksjonene på, vil ifølge tidligere forskning være avgjørende for å kunne gjennomføre en vellykket endring (Lines, 2005a). Annen forskning har vist at tillit til leder også kan være en viktig bidragsyter til organisatorisk suksess (Lines, Selart, Espedal, & Johansen, 2005).

Hovedfokuset i oppgaven vår er hvordan kommunikasjonen i den aktuelle endringsprosessen har vært avgjørende for de to utfallene; *reaksjoner* og *tillit til leder*. I tillegg ønsker vi å se på hvilken rolle rettferdighetsoppfatninger kan ha, og hvordan dette kan virke inn på forholdet mellom kommunikasjon og reaksjoner, samt mellom kommunikasjon og tillit til leder.

Årsaken til at vi ønsker å se på kommunikasjon er fordi mye av den foreliggende forskningen på området fremhever kommunikasjon som et av de kritiske suksesskriteriene for å lykkes med endringstiltak (Cobb & Wooten, 1998; Bies, 1987; Kotter, 1996). I tillegg har mange forskere på området fremhevet rettferdighetsoppfatninger som en viktig forklaring på hvordan kommunikasjonen blir oppfattet under endringsprosesser (Foster,

2008). Dette gjør at vi ønsker å studere hvordan kommunikasjon har betydning for reaksjoner og tillit til leder, gjennom å se på rettferdighetsoppfatningene.

1.1 Problemformulering

Med bakgrunn i det overnevnte, har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

Hvordan har kommunikasjon gjennom rettferdighetsoppfatninger betydning for reaksjonene som oppstår og tillit til leder i en endringsprosess?

Det er med andre ord to sammenhenger vi ønsker å se nærmere på; forholdet mellom kommunikasjon og reaksjoner, og forholdet mellom kommunikasjon og tillit til leder. For å belyse problemformuleringen benytter vi oss av et teoretisk rammeverk som er knyttet til endring, reaksjoner, kommunikasjon, rettferdighet og tillit til ledere i forbindelse med endringsprosesser. Vi kommer til å ta for oss aktuell litteratur som er skrevet innenfor konseptene, og vil på bakgrunn av dette utarbeide en forskningsmodell med antatte sammenhenger. Ved hjelp av dette vil vi analysere den valgte endringen.

For å belyse forskningsspørsmålet, har vi vært avhengig av å finne en bedrift eller organisasjon som vi kunne studere nærmere. Valget vårt falt på Befalsskolen for Sjøforsvaret (BSS), en offentlig militær utdanningsinstitusjon som står ovenfor en omfattende endringsprosess. Vi synes dette virket veldig interessant, da mye av forskningslitteraturen om endringsledelse stammer fra undersøkelser fra offentlige organisasjoner. Den konkrete endringen vi skal ta for oss er en sammenslåing av de to befalsskolene i Sjøforsvaret; Grunnleggende Befalskurs på Befalsskolen for Sjøforsvaret (BSS) og Utskrevet Befalskurs Harald Haarfagre (UBHH). I dag er BSS plassert i Bergen, og UBHH ligger plassert på Madlaleiren utenfor Stavanger. Sammenslåingen skal finne sted på Madla, og dermed er det BSS som skal flyttes.

Før vi gir en presentasjon av organisasjonen og caset, følger en avgrensning av problemstillingen vi har valgt, og en oversikt over den videre strukturen i oppgaven.

1.2 Avgrensning av oppgaven

I denne utredningen vil vi avgrense kommunikasjon til å gjelde mellom endringsleder og endringsmottaker. Videre ligger hovedfokuset på kommunikasjonen av begrunnelser for selve endringen, som ble gitt i starten av endringsprosessen. Vi vil også se nærmere på kommunikasjonen som har vært etter at endringen ble kommunisert ut, frem til innsamling av våre data. For konseptet om kommunikasjon, skal vi benytte oss av Cobb & Wooten (1998) og Bies (1987) sitt rammeverk med fire ulike begrunnelsestyper. De ulike begrunnelsestypene er; kausale-, ideologiske-, refererende- og beklagende begrunnelser. Tidligere forskning har vist at begrunnelsene for endringen er en viktig del av kommunikasjonen fra endringslederne til de ansatte, og kan være avgjørende for å dekke informasjonsbehovet og usikkerheten som oppstår i en endringsprosess (Cobb & Wooten, 1998). På bakgrunn av dette har vi valgt å spesielt fokusere på begrunnelsestyper i kommunikasjon.

Når det gjelder reaksjoner, vil vi avgrense oss til de to motpolene; motstand mot endring og *commitment to change*. Motstand mot endring er ifølge Lines (2005a) en naturlig reaksjon og et vanlig problem på endring. Vi ønsker derfor å se nærmere på om motstand kan ha vært en sentral reaksjon på den aktuelle endringen og årsaken til at den eventuelt har oppstått. I tillegg vil vi også se nærmere på om det har oppstått *commitment to change*, som representerer de positive reaksjonene blant de ansatte (Neubert & Cady, 2009). Det blir derfor interessant å studere hvordan riktig kommunikasjon og gode begrunnelser eventuelt kan ha ført til *commitment to change*, eller om svake begrunnelser kan ha ført til motstand mot endringen blant de ansatte.

Tidligere forskning har også vist at rettferdighet i endringsprosesser kan påvirke reaksjonene, og føre til mer aksept for endringer som medfører negative konsekvenser. Derfor har vi valgt å se nærmere på hvordan rettferdighetsoppfatningene kan påvirke forholdet mellom faktorene. Her har vi valgt å se nærmere på distributiv-, prosedyre- og interaksjonell rettferdighet. Hovedfokuset ligger på hvordan endringsberørte opplever rettferdighet i beslutningsutfallet, prosessen, og opplevd rettferdighet i mellommenneskelig behandling.

Vi ønsker også å se på sammenhengen mellom kommunikasjon i endringsprosessen og tillit til leder, da vi tror at kommunikasjonen kan ha stor betydning for hvordan tillit til ledelsen kan endre seg i løpet av en endringsprosess. Tidligere forskning har blant annet vist at ledere som gir gode begrunnelser blir oppfattet som mer troverdige (Folger & Konovsky, 1989). På samme måte vil ledere som gir dårlige og mangelfulle begrunnelser risikere å bli oppfattet som mindre troverdig (Lines et al., 2005). Dette er bakgrunnen for at vi mener at kommunikasjon under endringsprosessen kan ha betydning for eventuelle endringer i tillit til lederne under den aktuelle endringsprosessen.

Vi mener også at rettferdighetsoppfatninger spiller en viktig rolle i sammenhengen mellom kommunikasjon og tillit. Derfor ønsker vi å se nærmere på om kommunikasjonen kan ha påvirket tillit til lederne gjennom rettferdighetsoppfatningene. Forskere har pekt på at rettferdighet i organisasjonen er en nøkkelfaktor for utvikling eller reduksjon av tillit til lederne (Hubbell & Chory, 2008). Blant annet vil ledere kunne skape tillit gjennom å yte rettferdighet ovenfor de ansatte i organisasjonen (Lines et al. 2005). Derfor tror vi også at rettferdighet kan spille inn på kommunikasjonens betydning for tillit til lederne.

Videre begrenser casestudiet vårt seg ved at vi fokuserer på ledere og ansatte ved BSS, da det er de som får den største omveltningen ved at de skal flytte sin virksomhet fra Bergen til Madla, der UBHH holder til. Vi ønsket synspunkter fra forskjellige hold i organisasjonen, og har intervjuet både ledere og endringsberørte på BSS. Utgangspunktet for dette, er at vi ønsket å se om de har like eller forskjellige oppfatninger av endringsprosessen, kommunikasjonen underveis, reaksjoner, rettferdighet og tillit i prosessen. Endringsberørte i denne sammenhengen er ansatte ved Grunnleggende Befalskurs på BSS som er berørt av flyttingen. Endringsledere er de som er ansvarlig for endringsinitiativet, samt lederne på BSS som har ansvar for å kommunisere ut endringen, implementere denne og ta hånd om personalet.

Sammenslåingen er besluttet å finne sted i august 2015, og dermed er ikke endringen implementert og avsluttet når vi skriver denne utredningen. Som en konsekvens av dette skal vi fokusere på kommunikasjonen og rettferdighetsoppfatninger i endringsprosessen, og hvordan dette har påvirket de to utfallene; reaksjoner og tillit til leder. Vi ser dermed bort fra det endelige resultatet i etterkant av endringen. Vi mener imidlertid at tillit og reaksjoner kan være gode implikasjoner på om endringsprosessen hittil har vært god.

Videre i utredningen vil vi først gi en presentasjon av BSS og casestudiet som vi skal belyse. I neste kapittel gir vi en grundig innføring i det teoretiske rammeverket som vi benytter oss av i analysen. I metodekapittelet beskriver vi metoden som er brukt for å hente inn og analysere data i denne utredningen. Deretter følger en analyse med presentasjon av viktige funn fra datainnsamlingen. Til slutt foretar vi en drøfting av funn opp mot eksisterende teori, før vi presenterer konklusjonen, våre implikasjoner for ledelse og forslag til videre forskning.

1.3 Presentasjon av BSS og bakgrunn for endring

I dette delkapittelet presenteres Befalsskolen for Sjøforsvaret (BSS), som er organisasjonen casestudiet vårt tar utgangspunkt i. Presentasjonen er basert på informasjon som ble gitt til oss i en presentasjon av Sjef BSS, informasjon fra Forsvarets Personellhåndbok, hvordan Forsvaret selv beskriver seg gjennom sine nettsider, samt informasjon vi har fått av intervjuobjektene. Vi vil først beskrive BSS som organisasjon, deres mandat, og gjengi deres historie. Deretter vil vi gå nærmere inn på å beskrive bakgrunnen for den spesifikke endringen vi har studert i dette casestudiet.

1.3.1 Befalsskolen for Sjøforsvaret (BSS)

Befalsskolen for Sjøforsvaret (BSS) er én av tre lederutdanninger i Sjøforsvaret, sammen med Utskrevet Befalskurs Harald Haarfagre (UBHH) og Sjøkrigsskolen. Grunnleggende Befalskurs (GBK) ved BSS gjennomføres to ganger i året, og hvert kurs varer i et semester. Kurset gjennomføres i dag i Bergen, med et påfølgende seilingstøkt på skoleskipet Christian Radich. Etter kurset gjennomfører befalelevne en praksisperiode på en utplasseringsenhet. BSS utdanner i dag rundt 90 befalelever i året, omlag 45 per semester. Skolen sysselsetter 24 årsverk: hvorav to ledere, fem stabsoffiserer, én mellomleder, elleve instruktører, to konstabler og tre menige. Det er de elleve instruktørene og mellomlederen som er ansvarlig for Grunnleggende Befalskurs (GBK) som nå blir flyttet til Madla.

BSS har siden 2005 benyttet skoleskipet Christian Radich som læringsplattform for befalelevne. Bruk av skipet gjør at man skiller Sjøforsvarets befalsskole fra Hærens, der øvingene foregår på land. BSS har en stor andel elever som allerede har hatt lang fartstid i Forsvaret, som marinejegere, minedykkere og maskinister som ønsker å bli offiserer i

Forsvaret. UBHH utdanner derimot for det meste elever som kommer direkte fra videregående skole, og er for mange det første møtet med Forsvaret. Dette viser at elevmassene på de to befalsskolene er veldig forskjellige, noe som indikerer at de to elevmassene vil trenge ulik kursing og opplæring, tilpasset deres bakgrunn og kunnskap om Forsvaret.

1.3.2 Historie

Omorganiseringer preger historien til BSS og dens foregående organisasjoner. Det startet i 1750, med opprettelsen av Baatmands Compagnie og Kanon Compagnie i Fredriksvern i Stavern. I 1817 ble de to avdelingene slått sammen til Det Sjømilitære Korps (SMK), som fikk mandatet å utdanne offiserer til Marinen. I 1851 ble SMK flyttet fra Fredriksvern til Karljohansvern i Horten. Videre ble SMK slått sammen med Håndverkerkorpset ved Karljohansvern i 1933, før det ble erstattet av Befalsskolen for Marinen i 1985. I 2002 ble Befalsskolen for Marinen slått sammen med Befalsskolen for Kystartilleriet, og fikk det nye navnet Befalsskolen for Sjøforsvaret. I 2009 ble BSS flyttet fra Horten til Bergen, og ligger nå i samme bygg som Sjøkrigsskolen. BSS står nå igjen ovenfor en ny endringsprosess, og skal sommeren 2015 slås sammen med Utskrevet Befalskurs Harald Haarfagre (UBHH) og flyttes til Madlaleiren. UBHH har holdt til på Madlaleiren over lengre tid, og utdanner i hovedsak befal til rekruttskolen. Det er denne sammenslåingen mellom BSS og UBHH vi har valgt som utgangspunkt for vårt casestudie.

1.3.3 Presentasjon av casestudiet

Videre vil vi gi en presentasjon av casestudiet, og bakgrunnen for endringen. For å få en forståelse av hvorfor endringen er nødvendig, er det viktig å vite hva som har skjedd i forkant og konteksten som endringsinitiativet ble utviklet i.

I juni 2014 ble det besluttet at BSS skulle sammenslås med UBHH, og flyttes fra Bergen til Madla utenfor Stavanger. Bakgrunnen for endringen er at Sjøforsvaret har fått mindre penger til å drive utdanning, og må derfor spare inn på penger og årsverk. Det ble satt ned en prosjektgruppe som så på ulike alternativer for å spare penger med minst mulige konsekvenser for output. Prosjektgruppen vurderte fire alternativer, og kom frem til at en sammenslåing av BSS og UBHH på Madla var det alternativet som ville gjøre minst skade på kvaliteten av produktet de leverer. Prosjektgruppen leverte en rapport til

Generalinspektøren i Sjøforsvaret (GIS), som er øverste leder i Sjøforsvaret. Rapporten konkluderte med en anbefaling om flytting av BSS til Madla i august 2016. Dette ble kommunisert ut til de ansatte på BSS i juni 2014. Flyttingen innebærer at man går fra to befalskurs i Sjøforsvaret til ett, og at det skapes en ny organisasjon med blanding av ansatte og instruktører fra de to nåværende kursene. Endringen innebærer også at kontrakten med skoleskipet Christian Radich sies opp. Dette er fordi det er knyttet store kostnader til å leie skipet, samt ekstra lønnskostnader til instruktørene ved å være på sjøen i forhold til lønnskostnader på land.

Sommeren 2014 beslutter GIS at flyttingen fremskyndes med ett år, fra august 2016 til august 2015. De ansatte mottok denne beskjednen av sine nærmeste ledere i slutten av august 2014. Deretter fikk de endringsberørte ytterligere informasjon og begrunnelser fra øvrige ledere. Bakgrunnen for å fremskynde sammenslåingen er å minske etterslepet i pengebruken, ved å fortsette som før i et ekstra år. Dette resulterte i at de to befalsskolene har omlag ti måneder på seg til å lage et nytt opplegg, før sommerferien starter i juni 2015. Det er viktig for Sjøforsvaret å ha med seg flest mulig ansatte fra BSS ned til den nye organisasjonen på Madla. Dette kommer frem ved at lederne og de ansatte på BSS argumenterer med at de ansatte på BSS sitter med mest kompetanse og erfaring. De mener derfor at flest mulig ansatte fra BSS vil sikre kontinuitet og videreføring av arbeidet på BSS. Det er imidlertid ikke gitt at alle ansatte fra BSS ønsker å flytte eller pendle til Stavanger. Det måtte derfor lages tilbud til disse, og eventuelle alternativer for de som ikke ønsker å bli med til Stavanger. Tidsrammen på ti måneder til å planlegge det nye opplegget er relativt kort, sammenliknet med omfanget av endringen. Planleggingen foregår samtidig som BSS og UBHH har pågående befalskurs å drive som normalt, slik det som oftest er i endringsprosesser.

På tidspunktet der vi kom inn og intervjuet har de ansatte på BSS vært klar over avgjørelsen om å fremskynde flyttingen i omlag syv måneder. De har med andre ord fått litt tid til å reflektere over endringsprosessen hittil, og hvordan fremtidsbildet for Befalsskolen ser ut. Siden flyttingen ble besluttet sommeren 2014 har UBHH og BSS drevet befalskurs hver for seg, og har ikke offisielt startet en samkjørt planlegging av det nye konseptet som skal være klart til august 2015. Som en følge av dette kan man slå fast at endringsprosessen var godt i gang, men at endringen ikke implementert enda. Vi kan derfor ikke si noe om selve utfallet av selve endringen, altså om endringen oppnådde de fastsatte målsetningene om innsparing.

2. Litteraturgjennomgang

I dette kapitlet skal vi presentere det teoretiske grunnlaget for utredningen vår. Hensikten er å gi leseren en god oversikt over den mest relevante teorien, samt legge grunnlaget for resten av utredningen. Vi håper at dette vil gi oppgaven en nødvendig teoretisk forankring, samtidig som det vil hjelpe oss med å holde en rød tråd gjennom hele oppgaven, slik at teoriene blir tatt i betraktning når funn fra intervjuene senere blir analysert og fortolket.

Endring er et komplekst fenomen, og litteraturen gir ulike implikasjoner, har forskjellig fokus og tar ulike forutsetninger. Vi ønsker å evaluere og sammenligne utvalgt teori for at leseren skal kunne se sammenhenger som bidrar til en dypere forståelse av konseptene. Vi vil først presentere teori for endring generelt, endringstyper og hva en endringsprosess består av. Videre vil vi presentere teori om reaksjoner, herunder avgrensner vi oss til teori om motstand og commitment to change. Deretter går vi inn på teori som omhandler kommunikasjonen mellom endringsledere og de ansatte, rettferdighet i endringsprosessen og til slutt teori som omhandler tillit til ledere. Underveis skal vi også presentere teori som omhandler sammenhengen mellom de ulike konseptene.

2.1 Organisatorisk endring og kontekst

Alle organisasjoner vil ha et behov for å endre og utvikle seg. I en tidsalder der samfunnet endrer seg raskere enn noen gang før, blir det stadig viktigere for organisasjoner å følge med i teknologi- og markedsutviklingen. Mange selskaper må derfor gjøre store eller små endringer for å møte samfunnsendringene, og sikre sin posisjon i markedet. Det økende konkurransepresset fører til stadig hyppigere behov for strukturendringer, og bedriftens evne til å skape endringsprosesser er i dag blitt helt avgjørende for bedriftens framtid (Amundsen, 2005). Det viser seg imidlertid at en rekke bedrifter mislykkes med sine endringer. Flere undersøkelser viser at mellom 50 og 80% av alle organisatoriske endringstiltak mislykkes eller underleverer i forhold til forventningene (Burnes, 2004; Beer & Nohria, 2000; Peus, Frey, Gerkhardt, Fischer, & Traut-Mattausch, 2009). Til tross for dette er endringer noe vi ser aktivt oppsøkes av organisasjoner, med bakgrunn i et mål om at organisasjonen kan tjene på endringene.

Lines (2005a, pp. 9-10) definerer organisatorisk endring som ”en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål”. Realiseringen kan for eksempel være i form av økt produktivitet, skalafordeler eller tilgang til nye markeder (Amundsen, 2005).

Endring er som nevnt over en del av hverdagen til de fleste organisasjoner, og blir med tiden stadig mer aktuelt. I den sammenheng er det interessant å se på endringens *kontekst*; hva som driver endringen og årsaker til hvorfor organisasjoner velger å utføre endringer. Drivkreftene influerer og legger premisser for hvilken retning organisasjonen går i, og hvordan den forandrer seg. Gilgeous (1997) og Armenakis & Bedeian (1999) deler inn drivkrefter for endring i interne eller eksterne faktorer. De definerer de eksterne faktorene som globalisering av markeder og teknologi, bransjemessige strukturendringer, sykluser, endringer i kundeforventninger, konkurrentenes aktiviteter, politiske verdier og reguleringer. Interne faktorer relateres til nye eiere, nye ledere, organisasjonsstruktur, ledelsespsykologi, organisasjonskultur og kontrollsystemer.

2.1.1 Endringstyper

Videre er det vanlig å skille mellom fire typer av organisatorisk endring, som kan måles i to dimensjoner (Nadler & Tushman, 1990). En dimensjon måler hvor *omfattende* endringen er, og går fra *strategiske* endringer, til *inkrementelle* endringer. Den andre dimensjonen gjør et skille mellom endringer basert på forventninger (*proaktiv*), eller om endringen er en reaksjon på forhold som allerede har endret seg (*reaktiv*). Vi vil nå gå nærmere inn på de to dimensjonene, og deretter sette disse sammen for å se på de fire ulike typene.

2.1.1.1 Strategisk- vs. inkrementell endring

Strategisk endring er en omfattende organisatorisk endring som inkluderer flere endringer samtidig, og hvor det ofte forekommer en endring i både struktur, systemer og prosesser (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). Vanligvis innebærer en strategisk endring at organisasjonen endrer sine mål og strategier, og dette betegnes ofte som en radikal endring. Inkrementelle endringer er derimot mindre endringer eller tilpasninger, med hensikt om å forbedre organisasjonens effektivitet (Nadler & Tushman, 1990). Inkrementelle endringer

fører ikke med seg dramatiske endringer i organisasjonens strategiske situasjon, og er hverdagskost i svært mange organisasjoner.

2.1.1.2 Proaktiv vs. reaktiv endring

Nadler & Tushman (1990) skiller også mellom proaktive og reaktive endringer. En reaktiv endring innebærer at organisasjonen svarer på noe som allerede har funnet sted, enten i omgivelsene eller internt i organisasjonen. Proaktive endringer iverksettes derimot av organisasjonen på bakgrunn av forventede endringer i omgivelsene. Dette innebærer at man forsøker å endre organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene. Modellen tar imidlertid ikke hensyn til en mellomløsning, der man gjør scenarioplanlegging på forhånd og velger scenario etter hvert som omgivelsene endrer seg.

Nadler & Trushman (1990) får frem følgende tabell ved å kombinere de to dimensjonene:

	Inkrementell	Strategisk/radikal
Proaktiv	Fininnstilling	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskapning

Figur 1: *Endringstyper* (Nadler & Tushman, 1990)

Endringer som er inkrementelle og proaktive kalles *fininnstillinger*. Det er her snakk om kontinuerlige prosesser som bidrar til at organisasjonen kan betjene sine interessenter på en bedre måte. Inkrementelle endringer som gjennomføres reaktivt kalles *tilpasninger*. Her blir det gjort små endringer som en reaksjon på at omgivelsene endrer seg. Strategiske eller radikale endringer som utføres med hensyn til forventninger av fremtidige hendelser kalles *reorienteringer*. Slike endringer er mer omfattende og innebærer at organisasjonen endrer sine mål og strategier. Dersom en strategisk eller radikal endring gjennomføres på bakgrunn av endringer i omgivelsene som allerede har funnet sted, er det snakk om en *gjenskapning*. Slike endringer gjøres for å opprettholde organisasjonens posisjon i omgivelsene, og medfører også omfattende og inngrepene endringer i organisasjonen.

2.1.2 Endringsprosesser

Det finnes mange såkalte *n-stegsmodeller* med hensikt å forenkle og beskrive endringsprosesser. De mest kjente er kanskje Lewins 3-stegs modell og Kotters 8-stegs modell, som vi vil gå nærmere inn på her.

Lewin (1947) argumenterte for at alle endringer i grupper og organisasjoner passerer gjennom fasene *unfreeze*, *change* og *refreeze*. I *unfreeze-fasen* erkjenner organisasjonen et behov for forbedring. Denne erkjennelsen kan være et resultat av en tydelig krise, eller det kan være et resultat av et forsøk på å beskrive trusler eller muligheter som enda ikke er opplagt innad i organisasjonen. Når endringen er akseptert av de endringsberørte, vil man gå videre til å iverksette de foreslåtte endringstiltakene. I andre fase, altså i *change-fasen*, vil man dermed definere, velge og prøve ut nye løsninger i forhold til visjonen og målene med endringen. Når de nye løsningene møter målsettingene går organisasjonen over i nedfrysingsfasen (*refreeze*), der det nye blir forankret og bevart i organisasjonen. Lewin (1947) slår fast at alle fasene må vektlegges for å få til en vellykket endringsprosess.

Kotter (1996) opererer derimot med 8 steg for en vellykket endringsprosess. Først må organisasjonen skape en følt behov for endring og en følelse av at det haster ("*Sense of Urgency*") i organisasjonen (steg 1). Dette kan for eksempel gjøres gjennom å identifisere og diskutere reelle og potensielle kriser og muligheter som organisasjonen står ovenfor. Videre handler steg 2 om å skape en styrende koalisjon. Dette innebærer å sette sammen en gruppe mennesker til et team som skal lede endringsprosessen. Teamet bør bestå av personer med en høy posisjon i organisasjonen, og som ser behovet for endring. I steg 3 skapes det en visjon og strategi, som er nødvendig for å gi endringsprosessen retning og mål. Deretter må visjonen og strategien kommuniseres ut til de ansatte, gjennom flere kanaler (steg 4). I steg 5 bemyndiggjøres personer til å skape- og implementere løsninger, noe som innebærer at makt og ansvar delegeres ut fra endringsledergruppen. Tilpasninger kan gjøres underveis for å gi støtte til de som arbeider for visjonen, og nøytralisere personer som motarbeider denne. For å holde motivasjonen for endringen oppe, er det viktig å planlegge for- og realisere tidlige gevinster (steg 6). I steg 7 bør man konsolidere, og sørge for å holde intensiteten oppe slik at man ikke stopper prosessen for tidlig. Det siste steget går ut på å implementere og forankre endringene i (den nye) kulturen, for å sørge for at de bevares.

Lewin (1947) og Kotters (1996) modeller har høstet både ris og ros. På tross av at Lewins modell har rundet 68 år, argumenterer flere sentrale forskere i nyere tid for at endringsteori kan reduseres til denne 3-stegsmodellen, noe som viser modellens bærekraft (Hendry, 1996). Lewins 3-stegsmodell utgjør opphavet til mange nyere modeller og litteratur om *planlagt* endring (Burnes, 2004). Blant annet har Beckhard og Pritchard (1992) latt seg inspirere av Lewins modell, og beskriver endring som en prosess som består av tre faser: *present/current state*, *transition state* og *changed state*. Man ser også likheter til Balogun & Haileys (2008) 3-stegs modell, med de 3 fasene *Mobilize*, *Move* og *Sustain*.

Lewins modell er kritisert for å være for enkel, og for å ikke forklare hva som påvirker de 3 fasene (Zand & Sorensen, 1975). Kotters 8-stegsmodell er på sin side kritisert for å ikke ta kontekst i betraktning (Nichols, 2010). Vi mener at de to modellene er godt egnet til å kombineres, fordi de utfyller og forsterker hverandre. Kombinert gir de et oversiktlig og godt bilde av endringsprosesser. De første fire stegene i Kotters modell vil passe sammen med Lewins *Unfreeze*, steg 5-7 passer med *Move*, og steg 8 passer sammen med *Refreeze*. Grunnen til at vi mener at disse modellene er bedre samlet enn hver for seg, er at Kotter gir Lewins modell dypere informasjon om hva de tre fasene kan beså av. Vi mener også at Lewins modell gjør Kotters modell mer dynamisk, ved å samle flere steg opp i hovedkategorier.

Kurt Lewin (1947)	John P. Kotter (1996)
<i>Unfreeze</i>	Skape en følelse av at det haster Skape en styrende koalisjon Lage en visjon og en strategi Kommunisere endringens visjon
<i>Move</i>	Bemyndiggjøring Planlegge og oppnå tidlige gevinster Konsolidering
<i>Refreeze</i>	Forankre den nye kulturen

Tabell 1: *Faser i endringsprosesser*

2.2 Reaksjoner i endringsprosesser

Endringsprosesser medfører ofte at de ansatte må endre arbeidsmetoder og vaner, eller utføre betydelig ekstraarbeid i perioden endringen skal implementeres. Det er derfor ikke overraskende at det ofte skapes sterke reaksjoner blant de ansatte i forbindelse med endringene. Hvordan ledelsen håndterer slike reaksjoner, og implementerer endringen, kan være avgjørende for å gjennomføre en vellykket endring (Lines, 2005a). Medarbeiderne er organisasjonens viktigste innsatsfaktor, noe som gjør at det avgjørende å ha kunnskap om hvordan de reagerer i forbindelse med en endringsprosess. Kotter & Schlesinger (2008) peker videre på at mange ledere undervurderer variasjonen av reaksjoner til endring, og lederens mulighet til påvirkere disse reaksjonene gjennom for eksempel kommunikasjon.

Ifølge Piderit (2000) involverer reaksjoner på endring emosjonelle, kognitive og atferdsmessige komponenter. *Emosjonelle reaksjoner* kan være sinne, uro, håp og glede. Tanker og følelser om selve endringen som skapes i første fasen av endringen er med på å danne holdninger, og påvirker hvordan de ansatte forplikter seg til endringen (Lines, 2005a). *Kognitive reaksjoner* innebærer handlinger som informasjonssøk og informasjonsbehandling hvor ansatte blant annet søker informasjon om motivasjonen for endringen (Lines, 2005a). Dette resulterer i at de ansatte danner holdninger til selve endringsprosessen og ledelsen for den aktuelle prosessen. Endringer kan også resultere i *atferdsmessige reaksjoner* som motstand, initiativtaking, hevn eller turnover (Lines, 2005a). Studier som ser på de atferdsmessige reaksjonene, fokuserer imidlertid i hovedsak på de ansattes motstand mot endringen (Stensaker & Meyer, 2008).

Piderit (2000) fastslår at motstand til endring er en reaksjon som er negativ langs alle de tre dimensjonene. Videre påpeker Piderit at "støtte til endring" er en reaksjon som er positiv langs de tre dimensjonene. Denne støtten til endring kan forklares som *commitment to change*, altså hvordan de ansatte tilknytter seg til implementeringen av endringen (Neubert & Cady, 2009). *Commitment to change* og motstand til endring er to fenomen som ofte er atskilte i litteraturen da tidligere forskere har fokusert på konseptene hver for seg. Derimot kan det være interessant å se på motstand mot endring ("*resistance to change*") og *commitment to change* sammen, da de er både viktige endringsledelsestema, samtidig som de også representerer typiske polariteter (Coetsee, 1999). Ved å se på motstand og *commitment* som to ytterpunkter, kan dette gi oss en god forståelse av de ansattes reaksjoner på

endringen. Videre har vi derfor valgt å gå dypere inn på litteratur om motstand mot endring og *commitment to change*.

2.2.1 Motstand mot endring

Motstand er kanskje en av de mest kjente reaksjonene på endring hos de ansatte, og er et vanlig problem for ledere som skal implementere endringen (Bovey & Hede, 2001). Mange forskere baserer sitt syn på motstand mot endring ("*Resistance to change*") gjennom Lewin sin definisjon (Piderit, 2000), som forklarer motstand mot endring som en tilbakeholdende kraft som beveger seg mot å opprettholde *status quo* (Lewin, 1952). Videre ser mange forskere på motstand som noe som trekker ansatte bort fra å støtte endringen. Blant annet påpeker Watson (1982) at mange ledere ser på motstand som noe negativt, fordi de ser på ansatte som ulydige dersom de viser motstand mot endringen. Andre forskere har også pekt på at motstand mot endring kan forklares som at ansatte motstiller seg til at endringen er nødvendig å implementere. Herunder har Lines (2005a, p. 11) definert motstand som "*tilbakeholding av informasjon, forsøk på å utsette implementering, og/eller ved forsøk på å overbevise endringslederne om at endringstiltaket er upassende*". Videre angir Maurer (1996) at ulike motstandsmekanismer kan være; forvirring, umiddelbar kritikk, benekting, falsk enighet, sabotasje, lettvent enighet, unnvikende atferd, taushet og åpen kritikk.

Konseptet med *motstand mot endring* har røtter fra Lewins (1947) modell for organisatorisk endring; *unfreeze, change* og *refreeze* (Lines, Sullivan, Smithwick, & Mischung, 2015). Modellen angir at det er faktorer som enten søker å fremme eller motarbeide endring. Lewin (1947) påpeker også at alle endringer vil møte motstand, og derfor er det viktig å forberede de ansatte på endringen på forhånd, gjennom unfreeze-fasen. Det er i denne unfreeze-fasen at motstand mot endring typisk er representert ifølge Lewin sin modell. Lewin viser til at det er to hovedgrunner til at ansatte viser motstand mot endring i denne fasen. Først og fremst kan motstanden komme av at ansatte ikke føler at de har evne til å tilpasse seg de nye endringene, noe som fører til at de vil motarbeide endringene. Den andre hovedgrunnen til at motstanden oppstår, kommer av at de ansatte ikke er klar for at endringen skal finne sted ("*readiness for change*"). Dette kan først og fremst skyldes at de ansatte ikke har et indre ønske om at endringen skal finne sted. Videre kan det også skyldes hvordan lederne kommuniserer med de ansatte. Mangel på informasjon kan føre til at de ansatte motarbeider seg endringen.

Kotter & Schlesinger (2008) har pekt på fire hovedårsaker til at ansatte viser motstand til endring. Først og fremst kommer motstand fra at ansatte har en tro på at endring vil føre til at de mister noe som har verdi for dem. Motstanden kan dermed komme av at ansatte fokuserer på deres egeninteresse fremfor hva som er av organisasjonenes beste. Den andre hovedgrunnen til motstand skyldes misforståelse og mangel på tillit. Ansatte motstiller seg endringen når de ikke forstår at det trolig vil koste dem mer enn de vil tjene på det. Slike situasjoner oppstår gjerne på grunn av mangel på tillit. En tredje årsak til motstand kommer av at ansatte vurderer situasjonen annerledes enn lederne, og ser mer kostnader enn fordeler med endringen. Til slutt peker Kotter & Schlesinger (2008) på at ansatte viser motstand mot endring fordi at de frykter at de ikke vil utvikle ferdigheter og atferd som er nødvendig for dem. Organisatoriske endringer kan føre til at det forventes at ansatte skal endre seg raskere enn hva de har kapasitet til.

Videre peker Jacobsen (1998) på ti hovedårsaker til at endringer møter motstand blant de ansatte. Først og fremst kan motstand komme av en frykt for det ukjente, og dermed usikkerhet og stress knyttet til en ukjent situasjon. Videre kan ansatte oppleve en frykt for brudd på psykologisk kontrakt eller tap av identiteten som de føler en sterk tilknytning til. En annen årsak er at symbolske orden endres, ved at fysisk plassering eller statushierarki omorganiseres. Endringer kan også føre til at autoritetshierarki endres, og derfor kan det oppstå motstand blant endringsberørte som frykter å miste sin innflytelse eller maktposisjon i organisasjonen. Motstand kan også komme i form av krav om nyinvesteringer, som for eksempel nye bygg eller investeringer i ny kunnskap og læring. Andre årsaker til motstand er at endringen fører med seg en periode med dobbeltarbeid og at sosiale miljøer forandres. Endringer kan også føre med seg personlige tap for endringsberørte som for eksempel økonomiske tap, flytting, eller redusert mulighet for forfremmelse på grunn av konkurranse om de overordnede posisjonene i organisasjonen. Jacobsen (1998) argumenterer også for at sammenslåing av enheter i en organisasjon trolig vil møte større motstand enn oppsplitting av enheter, da dette vil føre til konkurranse om færre lederstillinger. Den siste hovedårsaken til motstand kommer fra eksterne interessenter som ønsker stabilitet, som for eksempel politiske myndigheter eller leverandører.

Forskning viser at motstand må håndteres ulikt avhengig av hva som er den underliggende

årsaken til at motstanden oppstår (Stensaker & Meyer, 2011). Videre peker Kotter & Schlesinger (1979) på ulike måter på hvordan motstand kan overvinnes. Først og fremst kan endringslederne begrunne behovet for endringen og skape en forståelse for endringen på forhånd. Lederne kan også redusere motstand gjennom effektiv kommunikasjon av årsaken til at endringen må finne sted. Videre kan endringslederne involvere de ansatte, noe som kan redusere motstand ved at de ansatte heller jobber for å fremme endringsprosessen. Endringslederne kan også redusere motstand ved å vise forståelse for bekymringene medarbeiderne føler underveis i prosessen. Dette kan ufarliggjøre frykten underveis, og skape økt forståelse for at endringen er nødvendig.

2.2.2 Commitment to change

Som beskrevet ovenfor, består motstand mot endring av at de ansatte motstiller seg endringen gjennom blant annet kritikk, sabotasje eller forsøk på å utsette endringen. Videre ønsker vi å presentere teori om *commitment to change*. Dette konseptet representerer en positiv reaksjon blant de ansatte, og Neubert & Cady (2009) forklarer det som *i hvilken grad ansatte tilknytter seg til implementeringen av nye arbeidsregler, normer, programmer, budsjetter, teknologi og lignende, hvor alt er en dynamisk prosess*. Begrepet "commitment" kan oversettes med blant annet engasjement, forpliktelse eller tilknytning. I denne oppgaven vil vi imidlertid benytte oss av det engelske begrepet *commitment to change*, da det er vanskelig å finne en entydig og klar norsk definisjon av konseptet.

Tidligere studier har fokusert på *organizational commitment*, som kan defineres som *i hvilken grad individer identifiserer seg med og engasjerer seg i organisasjonen* (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Studiene har i stor grad sett på sammenhengen mellom *organizational commitment* og ulike utfall av endringsprosessen, eksempelvis effekt på turnover og fravær (Mowday et al., 1982). Senere studier har imidlertid fokusert på ansattes *commitment to change*, altså *commitment to change*. *Commitment to change* viser både til en aksept av endringen, samtidig som det også er en psykisk forpliktelse eller tilknytning til den. Videre har også *commitment to change* både vist seg å være empirisk forskjellig fra *organizational commitment* (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006), og til å være en mer nøyaktig for å støtte endring enn *organizational commitment* (Herscovitch & Meyer, 2002).

Herscovitch & Meyer (2002) argumenterer for at *commitment to change* har tre dimensjoner av individers tilknytning til endringsinitiativ; *Affective*-, *continuance*- og *normative commitment to change*. Denne modellen bygger på Meyer og Allen (1991) sin ”tre-komponent”-modell som identifiserer tre typer *commitment* på arbeidsplassen (”organizational commitment”). Herscovitch & Meyer har imidlertid testet komponentene i en kontekst som ser på ansattes *commitment* til organisatorisk endring. ”Tre-komponent”-modellen foreslår at ulike typer av mål vil lede til forskjellige typer *commitment to change*. Herscovitch & Meyer sitt multidimensjonelle perspektiv robust og velkjent rammeverk (Bouckenooghe, Schwarz, & Minbashian, 2015), samtidig som det reflekterer over individers ulike reaksjoner på endring (emosjonelle, kognitive og atfersmessige).

Videre definerer Herscovitch & Meyer (2002, p. 475) at *commitment to change* er ”*et tankesett som binder individer til nødvendige handlinger som er nødvendig for en vellykket endring*”. Disse tankesettene kan ta tre ulike former. Først og fremst reflekterer *affective commitment to change (ACC)* et ønske om å støtte endringen basert på en tro på dens iboende fordeler. Ansatte utvikler med andre ord positive følelser knyttet til endringen, samt et engasjement for den, på grunnlag av at endringen i seg selv er god og bringer med seg fordeler (Bouckenooghe et al. 2015). *Continuance commitment to change (CCC)* refererer videre til en anerkjennelse av kostnader eller tap som er forbundet med manglende støtte til endringen. Med andre ord vil ansatte som scorer høyt på CCC støtte endringen på grunn av at de påståtte kostnadene ved å ikke støtte er for høy. Videre er det å skape en *følelse av at endringen haster* (ref. Kotter steg 1) være et verktøy for å fremme CCC (Bouckenooghe et al. 2015). Til slutt knytter *normative commitment to change (NCC)* seg til en følelsen av forpliktelse til å gi støtte til endringen. En ansatt som scorer høyt på (NCC) vil på denne måten forplikte seg til endringen ved at de føler en moralsk forpliktelse til å gjøre det, samtidig som de er lojale til organisasjonen.

Enkelte studier knytter også sammen *commitment to change* og motstand mot endring gjennom blant annet å studere konseptene i forhold til holdningsdannelse. Først og fremst viser Herscovitch & Meyer (2002) sitt studie at det er en positiv sammenheng mellom ”organizational commitment” og ansattes holdninger og reaksjoner til endring. Giangreco & Peccei (2005) gjorde funn som tyder på at jo større fordeler de ansatte opplever med endringer, jo mer positive individuelle holdninger til endringen kan forventes. Dette vil igjen redusere motstanden mot endring. Peccei, Giangreco, & Sebastiano (2011) gjorde funn som

tyder på at dersom lederne fokuserer på ”organizational commitment” i en endringsprosess, vil trolig motstand blant de ansatte reduseres. De peker imidlertid på at ansattes commitment til endringen ikke i seg selv er nok for å redusere motstand. Lederne må også fokusere på de ansattes interesser og involvere dem i prosessen.

2.2.3 Reaksjoner og kommunikasjon

Som nevnt ovenfor, peker Kotter & Schlesinger (2008) på at mange ledere undervurderer hvordan de positivt kan påvirke ansattes reaksjoner på endring. En av de mest vanlige metodene for å redusere motstand mot endring er gjennom kommunikasjon. Kommunikasjon av ideer hjelper ansatte til å se behovet og logikken for endringen (Kotter & Schlesinger, 2008). Kommunikasjon kan også redusere motstand ved at det kan føre til at ansatte vil hjelpe til med implementeringen av endringen. Dette tyder på at kommunikasjon kan føre til et engasjement, eller commitment to change, fremfor motstand mot endring.

Til tross for at motstand som oftest noe man ønsker å overkomme i endringsprosesser, behøver ikke motstand å være noe utelukkende negativt. Motstand kan også være nyttig da det bidrar til kommunikasjon, fremfor at misnøyen aldri blir uttalt eksplisitt. Dersom misnøyen blir uttalt gjennom motstand mot endringen, kan dette ifølge Karlsen & Veium (1993) være en kilde til forbedring av endringsideene. For ledere er det derfor viktig å håndtere motstanden på en fornuftig måte, slik at motstanden kan bidra til kreativitet, læring og fornyelse (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2003).

Beer, Eisenstat & Spector (1990) fremhever at det er en sammenheng mellom hva endringsleder kommuniserer ut og reaksjonene endringen skaper hos endringsmottakerne. Endringslederne kan dermed påvirke faktorer for mislykkede endringer ved hjelp av kommunikasjon, eksempelvis gjennom å kommunisere ut begrunnelser for endringen. Dette skal vi gå nærmere inn på i kommende delkapittel.

2.3 Kommunikasjon i endringsprosesser

Kommunikasjon i endringsprosesser er et mye forsket tema, og store deler av forskningen peker på at kommunikasjon har en sentral og viktig rolle for at endringen skal gi et vellykket resultat. Kommunikasjon omhandler *utveksling av informasjon mellom to eller flere parter* (Dipboye, Smith, & Howell, 1994). Organisatoriske endringer kan skape usikkerhet blant de

ansatte, noe som gjør at det oppstår et behov for informasjon om endringsprosessen. Lines (2004b) peker på at behovet for informasjon delvis kan fylles av effektiv kommunikasjon fra endringslederne. Valackiene & Susnienė (2013) argumenterer også for at det er viktig at endringsledere har en klar og effektiv kommunikasjon, med tydelig, relevant og fullstendig informasjon til sine ansatte. Videre kan fysisk avstand mellom partene være en sentral utfordring, og kan hindre at man oppnår effektiv kommunikasjon mellom alle relevante parter (Dipboye et al., 1994). Store fysiske avstander mellom partene kan dermed være en forklaring på hvorfor enkelte endringsprosesser får problemer med kommunikasjonen.

Kotter (1996) definerer kommunikasjon i en endringsprosess som *en prosess der endringens ledende koalisjon formidler, forklarer og viser visjonen som ligger bak endringen for andre interessenter*. Tidligere forskning viser at effektiv kommunikasjon om hvorfor endringen finner sted og hvordan endringen skal foregå kan føre til aksept, til tross for at endringen i seg selv har negative konsekvenser (Lamarsh, 2009). På samme måte fører omfattende og effektiv kommunikasjon til at ansatte opplever endringen som rettferdig, og skaper dermed en positiv opplevelse blant de ansatte. Beslutninger om endring som er nøye begrunnet fremstår også som mer troverdig for endringsmottakerne (Folger & Konovsky, 1989). I den sammenhengen vil vi trekke frem begrepet *social accounts*, som en viktig del av kommunikasjonen i endringsprosesser.

2.3.1 Social Accounts

Social accounts, eller begrunnelser for endring, er *begrunnelser en gir noen andre for beslutninger eller handlinger som en har gjennomført* (Cobb & Wooten, 1998). Lines (2004a) viser til at social accounting er aktiviteter som utføres av endringsledere som er ansvarlig for planlegging og gjennomføring av endringen, og ansvarlig for å kommunisere ut årsaken for endringen til de som berøres av den. Dermed vil endringsprosesser involvere kommunikasjon mellom endringslederen og endringsberørt. Social accounts kan hjelpe de endringsberørte til å forstå beslutningene fra endringsledernes synspunkt (Tucker, Yeow, & Viki, 2013). Videre påpeker Cobb og Wooten (1998) at begrunnelser kan være nyttig i forhold til å få en glattere overgang mellom avgjørelse og handling, samt styrke oppfatningen av både distributiv rettferdighet og prosedyrrettferdighet.

Bies (1987a) og Cobb & Wooten (1998) klassifiserer social accounts i fire kategorier: kausale-, ideologiske-, refererende- og beklagende begrunnelser. De ulike begrunnelsene har sine forskjellige særtrekk og funksjoner, men Cobb & Wooten (1998) argumenterer for at det ofte er en kombinasjon av alle begrunnelsestypene som er mest effektiv for å formidle budskapet til mottaker. Riktig bruk av slike begrunnelser vil også redusere usikkerheten blant de ansatte i en endringsprosess.

Kausale begrunnelser er en forklaring som har til hensikt å begrunne en fattet beslutning eller avgjørelse. Gjennom en endringsprosess vil ofte kausale begrunnelser forklare de interne og eksterne krefter som skaper behov for endringen, og hvordan organisasjonen og dens ulike avdelinger blir påvirket av kreftene (Cobb & Wooten, 1998). Eksempelvis kan eksterne krefter som tilbakegang i økonomien skape et behov for kutting i budsjetter eller frysing av lønninger (Bies, 1987a). Ved å knytte spesifikke endringsstrategier opp mot en slike eksterne krefter, kan dette skape en retning og mening for mottaker. Endringsmottaker får også innsikt i konteksten for handlingen. På denne måten kan også beslutningen som er tatt bli sett på som mer rettferdig til tross for tap underveis i prosessen (Cobb & Wooten, 1998). Kausale begrunnelser vil på denne måten legge grunnlaget for at en avgjørelse kan bli oppfattet som rettferdig. Mange endringsledere bruker også kausale begrunnelser for å gi de ansatte en følelse av en krisesituasjon. Dette både tvinger frem en handling, samtidig som det gir lederne et større spillerom i forhold til at endringene skal bli sett på som rettferdig (Deutsch, 1985).

Ideologiske begrunnelser fokuserer på underliggende prinsipper, verdier og normer som er viktige i beslutninger og handlinger som er tatt av ledere (Cobb & Wooten, 1998). Bruk av kjerneverdier og grunnprinsipper som beslutningsgrunnlag kan øke rettferdighetsfølelsen blant de ansatte, og dermed bidra positivt til samhold og enighet i endringsprosessen. Ved bruk av ideologiske begrunnelser bør forklaringsgiver ta hensyn til distributive, prosedyremessige- og interaksjonsmessige prinsipper. Distributive forklaringer, som handler om likhet og individuelle behov, kan rettferdiggjøre handlinger og dermed svekke negative reaksjoner og øke rettferdighetsfølelsen. Prosedyreforklaringer fokuserer på å rettferdiggjøre endringsprosessen eller endringsprogrammet ved fokus på underliggende verdier. Dette kan ha positiv effekt på samarbeid og samhold i endringsprosessen. Interaksjonsnormer og prinsipper går ut på å behandle ansatte med respekt og verdighet i løpet av

endringsprosessen, og øker selvfølelsen til og aksepten fra hver enkelt ansatt (Cobb & Wooten, 1998).

Refererende begrunnelser endrer grunnlaget en bruker for å vurdere beslutninger og handlingene til en forklaringsgiver (Cobb & Wooten, 1998). Dersom en endrer fokus på en vellykket måte, kan disse beslutningene og handlingene bli oppfattet som mer rettferdige. Cobb & Wooten (1998) skiller mellom tre ulike typer refererende begrunnelser: sammenlignende-, fremtidsorienterte-, og avsluttende begrunnelser. Ved sammenlignende begrunnelser peker forklaringsgiveren ut *referenter* som har et liknende endringsprogram. Eksempelvis kan dette være liknende bedrifter som har gjort lignende endringer. Dermed kan konsekvensene i denne bedriften skape realistiske forventinger i forhold til hva de ansatte kan forvente som resultat. Slike sammenlignende referanser kan også være et positiv sammenligning til bedrifter som har opplevd en vellykket endring ved å gjennomføre liknende tiltak. Fremtidsorienterte begrunnelser trekker imidlertid fokus mot en lysere fremtid som kan hjelpe de ansatte til å takle nåtidens motgang. Eksempelvis kan en vise til hvordan bedriften vil se ut i fremtiden, og hvilke fordeler en får ut av dette. Avsluttende begrunnelser fokuserer på metoder som tidligere er blitt brukt, og forklarer hvorfor de ikke lenger er av interesse for bedriften. På denne måten kan en skape en felles forståelse blant de ansatte om realiteten ved dagens situasjon, og dermed skape opplevd rettferdighet rundt avgjørelsen som er tatt om endringene.

Beklagende begrunnelser er unnskyldninger eller uttalelser som uttrykker anger ovenfor normer som er blitt brutt under endringsprosessen (Cobb & Wooten, 1998). Forklaringsgiveren har som hensikt å få mottaker til å se på normbruddet som en isolert hendelse og ikke noe er representativt for hvordan vedkommende er som person (Bies, 1987a). Cobb & Wooten (1998) argumenterer for at det kan oppstå mange konflikter og tap underveis, og ved beklagende begrunnelser vil endringsleder ta ansvar for påkjenningsene og konsekvensene endringen har for de ansatte. På denne måten kan beklagende begrunnelser være med på å reparere interpersonelle konflikter som har oppstått mellom forklaringsgiver og mottaker underveis i en endringsprosess. Sannsynligvis vil dette skape en bedre relasjon mellom de ansatte og lederne, og dermed vil beklagende begrunnelser være avgjørende i forhold til tillit til ledelsen. Cobb & Wooten (1998) peker også på at beklagende begrunnelser ofte retter seg mye mot endringsberørte som er hardest berørt av endringen, og har til hensikt å unngå stor motstand fra dem.

Alle de overnevnte formene for social accounts opererer og samhandler på tvers av hverandre. Sammen kan de påvirke følelsen av rettferdighet, dempe negative reaksjoner til endring og forbedre holdninger og atferd som er viktig for en vellykket endring (Cobb & Wooten, 1998). Cobb & Wooten (1998) anbefaler også at endringsledere bør benytte seg av alle de ulike begrunnelsestypene på grunn av endringsberørtes varierende behov for kommunikasjon. Det vil imidlertid variere fra ulike endringsprosesser hvilke av de fire komponentene som tillegges mest vekt, og dette og avhenger av konteksten for endringen. Cobb & Wooten (1998) antyder for eksempel at kausale begrunnelser er viktig når endringsprosessen stammer fra en liten gruppe i organisasjonen, som for eksempel toppledelsen.

Tidligere forskning har vist at begrunnelsens tilstrekkelighet, altså om begrunnelsen er fornuftig og utfyllende, er viktigere enn selve begrunnelsestypen (Shapiro D., 1991). Dette tyder på at en begrunnelse i seg selv ikke er tilstrekkelig nok for å unngå negative reaksjoner hos de ansatte. Videre har Bies, Shapiro og Cummings (1988) gjort funn som viser at ansatte viste motstand til forklaringer som ble oppfattet som uekte og uærlig. Dette tyder også på at begrunnelsen må inneholde fornuftige forklaringer som oppfattes som ærlig for at ledelsen skal unngå negative reaksjoner i form av motstand.

2.4 Rettferdighet i endringsprosesser

Mye av forskningen omkring social accounts knyttes også opp mot forskning rundt organisatorisk rettferdighet. Litteratur om organisatorisk rettferdighet definerer social accounts som uttalelser fra endringsleder som har til hensikt å dempe de negative virkningene av oppfattet urettferdighet (Bies, 1987). Litteraturen knytter altså social accounts i stor grad opp mot rettferdighetsoppfatninger i endringsprosesser. Forskere har blant annet fokusert på hvordan effektiv kommunikasjon og rettferdighetsoppfatninger påvirker reaksjoner til endringer i en organisatorisk endring (Saruhan, 2014). Mange forskere viser også til at rettferdighetsoppfatninger i en organisasjon er et grunnlag for å forstå ansattes reaksjoner (Greenberg, 1987). Dette kommer av rettferdig behandling av ansatte er en viktig faktor for deres reaksjoner på beslutninger (Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995). Videre fant Fryxwell og Gordon (1989) at rettferdighet er en sentral utfordring mellom de ansatte og ledelsen.

I tillegg til teoretiske funn, har mange empiriske studier pekt ut viktigheten av rettferdighetsoppfatninger i organisasjonen. Ifølge Konovsky & Folger (1991) vil ansatte i større grad tilpasse seg til endringsinitiativ dersom de opplever at organisasjonen er rettferdig. Videre har det vist seg at rettferdighet i endringsprosesser fører til at ansatte lettere aksepterer endringer som har negative konsekvenser for dem (Konovsky, 2000). Dette støttes opp fra Kim & Mauborgne (2003) som har gjort omfattende forskning omkring rettferdighet i endringsprosesser i kunnskapsorganisasjoner. De har funnet spesielle trekk ved kunnskapsorganisasjoner med høyt utdannede ansatte. Funnene fra studiet tyder på at kunnskapsarbeidere er mer villig til å akseptere endringer som har negative konsekvenser for dem, så lenge prosessen er gjennomført på en rettferdig måte.

Tidligere studier tyder på at fokus på rettferdighet i endringsprosessen kan redusere motstand mot endring. Konovsky (2000) argumenterer for at ledere kan påvirke holdninger og redusere negative reaksjoner ved å fokusere på rettferdighet i endringsprosessen. I endringsmodellene til Lewin (1947) og Kotter (1996), blir også rettferdighet trukket frem som en viktig faktor for å kunne gjennomgå alle de ulike trinnene i prosessen. Derfor kan en anta at rettferdighet også kan påvirke det endelige utfallet av endringen. Likevel har få ledere et bevisst forhold til rettferdighet i endringsprosesser. Cobb, Folger & Wooten (1995) mener at rettferdighet og likebehandling burde fått mye større fokus tidlig i planleggingen av endringsprosesser, og vært bedre anvendt i implementeringen av endringene. De mener at rettferdighet kan ha store implikasjoner for reaksjoner, rolleforventninger og prioriteringer etter endringene er innført.

Litteraturen deler vanligvis rettferdighet i endringsprosesser inn i hovedtypene distributiv rettferdighet og prosedyrerettferdighet (Konovsky, 2000; Greenberg, 1990), men noen forskere regner også med interpersonell rettferdighet og informasjonsrettferdighet som egne typer, innunder hovedtypen interaksjonell rettferdighet (Bies & Moag, 1986; Cobb & Wooten, 1998). Fordi rettferdighetsoppfatninger spiller en avgjørende rolle for en organisasjons effektivitet og bærekraft, er det viktig å forsøke rettferdighet i detalj, og dens sammenheng med organisatorisk endringsprosess (Saruhan, 2014). Derfor vil vi videre ta for oss hver hovedtype innenfor rettferdighet.

2.4.1 Distributiv rettferdighet

Distributiv rettferdighet dreier seg om rettferdighet i *beslutningsutfallet*, altså om beslutningen som er tatt er rettferdig (Colquitt, 2001). Fra et organisatorisk perspektiv, kan distributiv rettferdighet måles gjennom fordelingen av godtgjørelsene de ansatte mottar (Konovsky, Folger, & Cropanzano, 1987), for eksempel gjennom lønn, kompensasjon, ansvar og utmerkelser (Saruhan, 2014). Endringer medfører ofte omfordeling av slike ressurser, og denne omfordelingen er avgjørende for de berørtes oppfatning av rettferdigheten (Cobb, Folger, & Wooten, 1995).

Distributiv rettferdighet stammer ifølge Greenberg (1990) fra Adams likhetsteorier fra (1963) og (1965). Likhetsteorien går ut på at folk ser på sin arbeidsgodtgjørelse, som for eksempel lønn, i forhold til sin egen arbeidsinnsats, og sammenlikner det opp mot andre tilsvarende ansatte. Dersom forholdene er ulike vil den med høyest ratio være overbetalt, og føle skyldfølelse for dette. Den som har lavest ratio vil føle seg underbetalt og derfor føle en misnøye. Dersom ratioene er relativt like vil de ansatte være tilfredse. Utfordringer med distributiv rettferdighet oppstår altså når noe som er verdifullt reduseres og ikke alle får hva de fortjener (Hubbel & Chory-Assad, 2005), og når ansatte ikke får belønning som de fortjener sammenlignet med belønning som andre får, som for eksempel makt, forfremming eller nye ansvarsområder (Folger & Konovsky, 1989).

2.4.2 Prosedyrerettferdighet

Prosedyrerettferdighet handler om rettferdighet i *prosessen* som førte til utfallet, altså om metodene, antakelsene og reglene som ligger til grunn for beslutningen er rettferdige (Colquitt, 2001). Tidligere studier har funnet at ansatte ikke bare bryr seg om utfallet i beslutninger, men også prosedyrene som blir brukt frem mot avgjørelsen (Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995). Det var Fry, Karuza, & Leventhal (1980) som utvidet oppfatningen av prosedyrerettferdighet til en organisatorisk setting. De fant at individer benytter seg av flere dimensjoner av prosedyren for å vurdere rettferdigheten.

Prosedyrerettferdighet kan videre deles inn i objektiv- og subjektiv rettferdighet. Objektiv prosedyrerettferdighet dreier seg om *faktisk* rettferdighet, og subjektiv prosedyrerettferdighet dreier seg om enkeltpersoners *oppfattelse* av prosedyrens rettferdighet. Subjektiv prosedyrerettferdighet kan videre forstås ved å knytte det opp mot Piderit (2000) sine

reaksjonsdimensjoner; emosjonelle-, kognitive- og atferdsmessige reaksjoner, som vi beskrev nærmere i delkapittelet om reaksjoner. Subjektiv prosedyrerettferdighet vil ofte føre til reaksjoner langs disse tre dimensjonene. Objektiv prosedyrerettferdighet vil som regel være vanskelig å kartlegge, men vil ifølge Konovsky (2000) automatisk resultere i subjektiv rettferdighet. Konovsky (2000) viser også til at subjektive rettferdighetsoppfatninger danner grunnlag for holdninger og reaksjoner hos de ansatte, som kan ha konsekvenser for *organizational commitment*. Urettferdig behandling har derimot vist seg å føre til negativ atferd som motstand mot endringen (Skarlicki & Folger, 1997).

Videre har Brockner (1992) blant annet gjort et studie på hvordan man kan øke de ansattes opplevde prosedyrerettferdighet i store og kontroversielle endringsprosesser. Ved å øke ledelsens tilgjengelighet under endringsprosessen, kan man øke opplevd rettferdighet ved at de ansatte får anledning til å stille spørsmål gjennom prosessen. På denne måten kan man også forhindre at feilaktig informasjon spres gjennom jungeltelegraf og sladder i organisasjonen. Daly og Geyer (1994) har også gjort et studie på hvordan rettferdighet kan dempe motstand mot endring i en endringsprosess med relokalisering. De kom frem til at medvirkning ("*voice*") og rettferdiggjøring påvirket prosedyrerettferdigheten positivt. Studien viste at ansattes intensjoner om å bli værende i organisasjonen økte når de fikk sjanse til å medvirke i prosessen, og at dette også økte rettferdighetsfølelsen av prosessen.

Mange ledere ber om innspill fra de ansatte når de planlegger endringsprosesser, og studier viser at medvirkning i prosessen der man kommer frem til et endringstiltak, kan ha positiv påvirkning på prosedyrerettferdighet. Ifølge Konovsky (2000) er det ingen publiserte studier som påviser at medvirkning har negativ påvirkning på opplevd rettferdighet, men det er også vanskelig å påvise en ensidig positiv effekt. Dersom man ber om innspill fra de ansatte underveis i en endringsprosess, kan de ansatte føle mer tilknytning til endringen, noe som kan føre til en opplevelse av rettferdighet (Konovsky, *Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organization*, 2000). Ifølge Meyer & Stensaker (2006) er også deltakelse en av de viktigste suksesskriteriene for at ansatte skal stille seg bak endringen og bidra til endring. Deltakelse har imidlertid sine kostnader, da det vil fortrenge aktiviteter knyttet til daglig drift. Videre peker Meyer & Stensaker (2006) på at deltakelse sannsynligvis vil føre til motstand dersom deltakelse i realiteten ikke har noe gjennomslagskraft. Konovsky (2000) argumenterer videre for at tilknytningen til endringen og rettferdighetsoppfatningene avhenger av at innspillene blir tatt i bruk. Dersom innspillene ikke blir tatt i betraktning, må

det gis svært gode begrunnelser for hvorfor ikke. Hvis dette ikke er godt begrunnet vil tiden og innsatsen den ansatte har brukt på å komme med innspill, føles som bortkastet tid.

Flere forskere har også gjort studier som forklarer hvorfor rettferdighet i endringsprosessen har effekt på enkeltpersonene i organisasjonen. Thibaut og Walker (1975) understreker at prosedyrerettferdighet er viktig fordi kontroll over prosessen fungerer som en overvåkning av sin egeninteresse. Ved å kontrollere prosessen, for eksempel ved å medvirke i endringsprosessen, kan de ansatte beskytte sine egne interesser i beslutningene som tas (Ellis, Reus, & Lamont, 2009).

2.4.3 Interaksjonell rettferdighet

Colquitt (2001) fremhever at nyere forskning innenfor organisatorisk rettferdighet definerer fire ulike typer rettferdighet. I tillegg til distributiv- og prosedyrerettferdighet argumenterer Bies & Moag (1986) og Cobb & Wooten (1998) for at interaksjonell rettferdighet er en tredje hovedtype. Interaksjonell rettferdighet kan defineres som opplevd rettferdighet på mellommenneskelig behandling. Dette handler altså om hvor rettferdig ledere behandler sine ansatte (Tyler & Bies, 1990). Folger og Cropanzano (1998, p. 27) refererer til interaksjonell rettferdighet som aspekter ved samspillet mellom den som kommuniserer og mottakeren, samt prosedyrene som ikke involverer pålagte begrensinger på roller og atferd. Bies & Moag (1986) har også introdusert interaksjonell rettferdighetsteori som den delen av prosedyrerettferdighet som omhandler sosiale komponenter av mellommenneskelig samspill og kommunikasjon.

Videre peker mange forskere på at interaksjonell rettferdighet består av *interpersonell-* og *informasjonsrettferdighet* (Ellis, Reus, & Lamont, 2009). Greenberg (1994) utdyper at interpersonell rettferdighet vises gjennom oppriktighet og respekt, og informasjonsrettferdighet handler om kommunikasjon gjennom rettferdiggjøring og begrunnelser. Videre skal vi presentere hver av de ulike rettferdighetstypene nærmere.

2.4.3.1 Interpersonell rettferdighet

Det fremkommer at interpersonell rettferdighet fokuserer på rettferdigheten i metoden på hvordan et budskap blir kommunisert fra leder til en ansatt. Dette handler om de mellommenneskelige aspektene, altså hvordan endringslederne behandler de endringsberørte

i endringsprosessen (Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou, 2011). Det vises også til at det er større sannsynlighet for at de ansatte vil forplikte seg til endringen dersom de selv opplever å bli behandlet rettferdig (Cobb & Wooten, 1998).

Forskere som har gjort studier på interpersonell rettferdighet, har definert konseptet som (a) å være ærlig og høflig i kommunikasjon og (b) vise respekt. Videre må god mellommenneskelig behandling bestå av (a) å ta tilstrekkelig hensyn til innspill fra de endringsberørte, (b) se situasjonen fra deres perspektiv, (c) være konsistent i bruk av beslutningskriterier, (d) gi tilbakemeldinger på riktig tidspunkt og (e) gi begrunnelse for vedtaket. Disse faktorene spiller en viktig rolle i forhold til de ansattes rettferdighetsoppfatninger, aksept for beslutningen og holdninger (Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995; Schaubroeck, May & Brown, 1996; Konovsky & Cropanzano, 1991). Bies og Moag (1986) har også identifisert fire viktige faktorer som styrer ansattes oppfatninger av mellommenneskelig behandling: (1) ærlighet, (2) begrunnelse, (3) respekt og (4) anstendighet.

Videre skriver Kim & Mauborgne (2003, p. 127) at *"People care about the decisions you make, but they care even more about the process you used along the way"*. Rettferdige prosesser responderer ifølge Kim & Mauborgne (2003) på grunnleggende menneskelige behov, fordi man ønsker å bli sett som ett menneske, og ikke bare som personell eller en ressurs. Rettferdige endringsprosesser vil for mange ansatte dermed være viktigere enn selve utfallet av endringen. Flere forskere viser også at rettferdig behandling under endringsprosesser kan føre til økt jobbtilfredshet, *organizational citizenship behaviour* og *organizational commitment* hos de ansatte (Konovsky, 2000; Folger & Cropanzano, 1998; Greenberg, 1996; Tyler & Lind, 1992). Organizational citizenship behaviour er atferd som fremmer en effektiv funksjon av organisasjonen, som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av organisasjonens formelle belønningssystem (Organ, 1988).

2.4.3.2 Informasjonsrettferdighet

Informasjonsrettferdighet fokuserer på *rettferdighet i forklaringene som blir gitt* for prosedyrer som er gjort, og vurderes ved å se på kvaliteten til begrunnelsene som blir brukt (Colquitt, 2001). Andre forskere vil definere informasjonsrettferdighet som i hvilken grad endringsleder gjør en innsats for å rettferdiggjøre og begrunne beslutninger og prosedyrer man gjør i forbindelse med endringsprosessen (Bies & Shapiro, 1988; Greenberg, 1993).

Greenberg (1993) utdyper videre at informasjonsrettferdighet kan endre reaksjoner og mottakelighet for endring hos de ansatte. Informasjon og forklaringer kan hjelpe de endringsberørte til å forstå det underliggende rasjonale for prosedyrene som er anvendt.

Videre er det mange forskere som knytter informasjonsrettferdighet opp mot begrunnelser for endring, eller social accounts. Bies (1987b) definerer blant annet informasjonsrettferdighet som kommunikasjon mellom to personer som inneholder social accounts. Han peker også på at social accounts kan bli brukt som reaktiv kommunikasjon for å endre holdninger til oppfattet urettferdighet. Colquitt (2001) viser også til at dersom begrunnelsene for endring er mangelfulle eller ikke-eksisterende, kan dette gå ut over de ansattes opplevde informasjonsrettferdighet (Colquitt, 2001). Dersom begrunnelsene derimot er utfyllende og tilstrekkelige, vil det kunne ha en positiv påvirkning på de ansattes opplevde informasjonsrettferdighet.

I forbindelse med sammenslåing av to avdelinger, vil informasjonsrettferdighet ifølge Ellis, Reus, & Lamont (2009) også dreie seg om i hvilken grad informasjonen kommuniseres på tvers av tidligere faste grenser mellom avdelingene, og soliditeten i forklaringene som er gitt mellom hver avdeling beslutningsprosessen. Studien deres fant støtte for at informasjonsrettferdighet i integreringsprosessen var positivt korrelert med verdiskaping. Dette kommer av at grundig informasjon om hvorfor endringen måtte finne sted ga de ansatte en åpenhet til endring, noe som var med å skape verdi for avdelingene.

2.4.4 Kommunikasjon, rettferdighetsoppfatninger og reaksjoner

I en endringsprosess er det vanlig å omfordele organisasjonens ressurser og hvordan disse er disponert på arbeidsplassen (Saruhan, 2014). Som resultat av omfordelingen og usikkerheten knyttet til dette, viser ofte ansatte negativt ladete reaksjoner mot endringsinitiativet. Dette kan imidlertid forhindres gjennom rettferdig behandling av ansatte og effektiv kommunikasjon (Saruhan, 2014). Tidligere har Miller & Monge (1985) pekt på at det er en positiv sammenheng mellom effektiv kommunikasjon og ansattes aksept for endringen. Til tross for dette, har andre forskere pekt på at kommunikasjon i seg selv ikke er nok for å hindre negative reaksjoner i en endringsprosess. Mange forskere understreker dermed at det er viktig å studere effektiv kommunikasjon gjennom rettferdighetsoppfatninger. Eksempelvis har Chawla (1999) gjort funn som indikerer at nøyaktig informasjon under en

endringsprosess kan resultere i positive oppfatninger av rettferdighet, som igjen kan redusere motstand mot endring.

Mange forskere har også gjort funn som indikerer at rettferdighetsoppfatninger kan føre til positive reaksjoner. Eksempelvis har Cobb, Folger & Wooten (1995) vist at positiv opplevelse av rettferdighet på arbeidsplassen kan resultere i reaksjoner som organizational commitment, tillit og aksept for endringen. Kilbourne, O'Leary-Kelly, & Williams (1996) har også gjort funn som indikerer at informasjonen som er kommunisert kan bidra til høyere opplevd rettferdighet.

Videre viser Cobb & Wooten (1998) og Bies (1987b) at social accounts er viktig for rettferdighetsfølelsen til de ansatte i organisasjonen. Social accounts er særlig viktig ved endringsprosesser som medfører negative konsekvenser, da de ansatte vil trenge gode begrunnelser på hvorfor endringen er nødvendig. Gode begrunnelser vil gi de ansatte en opplevelse av en rettferdig endringsprosess, og resultere i at de ansatte raskere tilpasser seg de negative konsekvensene som endringsprosessen medfører (Cobb & Wooten, 1998). Bies & Moag (1986) argumenter også for at godt begrunnede endringer vil øke rettferdighetspersepsjonen blant de berørte, dempe negative reaksjoner og føre til raskere restitusjon ved skade og tapssituasjoner.

2.5 Tillit i endringsprosesser

Forskere har også pekt på at rettferdighet i organisasjonen er en nøkkelfaktor for utvikling eller reduksjon av tillit til lederne (Hubbell & Chory, 2008), og endring er en kontekst som kan øke rettferdighetsoppfatningene (Hopkins & Weathington, 2006). Lehmann-Willenbrock, Grohmann og Kauffeld (2013) antyder også at dersom de ansatte opplever rettferdighet i prosessen, vil dette være en viktig forløper til tillit. Videre vil vi gå nærmere inn på begrepet tillit, for deretter å presentere nærmere sammenhenger mellom tillit, kommunikasjon, lederskap og rettferdighetsoppfatninger.

Tillit er et viktig begrep under en organisatorisk endring, og tidligere studier tyder på at organisatoriske endringer kan bidra positivt eller negativt på utviklingen av tillit til ledelsen, avhengig av hvordan endringsoppgaver utføres (Lines, Selart, Espedal, & Johansen, 2005). Tillit til lederne spiller også en større rolle i moderne arbeidsforhold og er en viktig

bidragsyter til organisatorisk suksess. Dersom de ansatte ikke har tillit til at lederne er opptatt av en rettferdig prosess, kan dette ha negativ innvirkning på tillit og føre til motstand (Hopkins & Weathington, 2006). Brockner (1990) viser imidlertid til at tiltak som for eksempel begrunnelse for hvorfor nedbemanning er nødvendig, kan fremme tillit i organisasjonen.

Videre har Tyler & Kramer (1996) studert hvordan tillit utvikler seg i organisasjoner. De viser blant annet til at tillit har utviklet seg fra sosiale forhold gjennom varig kontakt og kommunikasjon. Det har imidlertid vist seg at det har vært vanskelig å etablere en konkret akseptert definisjon av begrepet tillit (Kramer, 1999). Enkelte legger vekt på strategiske dimensjoner ved begrepet, og definerer tillit som *anticipated cooperation*. Dette er knyttet opp mot makt og involvering i en organisasjon, og forklares som forventende samarbeid (Burt & Knez, 1996). Mange forskere er imidlertid enig om at en kan knytte tillit opp mot en psykologisk tilstand (Kramer, 1999), og Robinson (1996, p. 576) forklarer tillit som en tilstand hvor ”den ene parten velger å stole på at en annen part opptrer på en måte som er fordelaktig, eller ikke skadelig, for den andre parten”. Høy grad av tillit til en annen person kan altså forklares med at en har en forventning om at vedkommende ikke opptrer på en måte som er til ugunst for en selv. Tillit er altså basert på positive eller negative tidligere erfaringer mellom personer (Kim, Dirks, & Cooper, 2009).

Ved å se på tillit som en psykologisk tilstand, har McAllister (1995) skilt mellom en kognitiv-basert tillit og en affektiv-basert tillit. *Kognitiv-basert tillit* beskriver en evaluering av et annet individs evne til å oppfylle forpliktelser, og består derfor av en refleksjon av oppfatninger i forhold til en annens kompetanse og pålitelighet. *Affektiv-basert tillit* reflekterer en følelsesmessig tilknytning som utvikler seg fra en gjensidig omsorg og bekymring (McAllister, 1995). Kombinasjonen av kognitiv- og affektiv tillit reflekterer på denne måten en omsorg for andres interesser, samt en pålitelighet, åpenhet og kompetanse (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002).

2.5.1 Ulike former for tillit

Videre har mange forskere tatt for seg ulike *tillitsbaser* i organisasjoner. Kramer (1999) peker på at tillitsbasene er forutsetninger som kan bidra til å skape tillit i en organisasjon. De

vanlige forholdene som nevnes er: disposisjonstillit, historiebasert tillit, kategoribasert tillit, rollebasert tillit og regelbasert tillit. Videre ønsker vi å presentere de ulike tillitsbasene:

Disposisjonstillit kan forklares som graden en person har en tendens til å ha tillit til andre personer, og dens generelle oppfatning av menneskers troverdighet (McKnight & Chervany, 1996). Altså er nivået av tillit eller mistillit basert på tidligere erfaringer eller trekk ved personen. Dersom en person har en tro på at tillit er hensiktsmessig, vil ens villighet til å være avhengig av andre personer uansett være påvirket (Kramer, 1999).

Historiebasert tillit er en form for tillit som oppstår gjennom personlig kontakt over tid. En gjør altså en tillitsvurdering ved å bedømme en persons atferd, og lager seg på denne måten forventninger ut fra erfaringer. Størrelsen i organisasjonen er også en viktig faktor for om det er mulig for lederne å bygge seg opp et tillitsgrunnlag gjennom å opparbeide seg sosiale relasjoner over tid (Kramer, 1999). Lewicki & Bunker (1996) viser også til at regelmessig kommunikasjon over tid gir muligheten til utveksling av informasjon om hver parts preferanser og verdier, og kan dermed føre til utvikling av kunnskapsbasert tillit.

Videre er *tredjeparter* viktige for tillit, da dette er parter som videreformidler tillitsrelevant informasjon gjennom ”sladder” (Kramer, 1999). Ifølge Burt og Knez (1995) er det ofte et problem at tredjeparten formidler et ufullstendig bilde av virkeligheten. Den som formidler har ofte et ønske om å kommunisere ut det som stemmer overens med det de selv tror, og hva de andre ønsker å høre.

Kategoribasert tillit referer til tillit som legger informasjon om en persons tilhørighet i en sosial eller organisatorisk kategori til grunn for vurdering av en persons tillitsverdighet (Kramer, 1999). Brewer (1981) argumenterer for at det er flere grunner til at medlemskap i en kategori kan skape et grunnlag for tillit. Først og fremst kan delt medlemskap i en kategori kan føre til at en lettere får tillit til personer i samme kategori. Tilhørigheten til en kategori kan også føre til positive karaktertrekk som samarbeidsvilje, ærlighet og tillit til personer i samme kategori.

Videre er *Rollebasert tillit* en forutinntatt tillit ved at den baserer seg på kunnskapen om at en person holder en spesiell rolle i organisasjonen (Kramer, 1999). Personer tillegger tillit

gjennom forventinger til hvilke ferdigheter og kompetanser rollen i seg selv krever. En har altså mer tillit til ekspertisen rollen krever, enn personen i seg selv.

Kramer (1999) definerer videre at *regelbasert tillit* baserer seg på at normer, rutiner og regler ligger grunnlag for hvordan en person forventes å opptre i en organisasjon. Dette kan eksempelvis være formelle regler som rutiner eller normer en revisor eller en lege må forholde seg til.

2.5.2 Lederskap, kommunikasjon og tillit

Teori om tillit er tett knyttet opp til lederskap, da lederne er avhengig av tillit fra sine overordnede for å kunne utøve effektivt lederskap. Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998) har pekt på fem typer lederatferd som skaper tillit; konsekvent oppførsel, integritet i oppførselen, deling og delegering av kontroll, kommunikasjon og omtanke ovenfor de ansatte. På samme måte argumenter også Lines et al. (2005) for en rekke lignende karakteristikk som knytter tillit til lederskap, eksempelvis; åpenhet, ærlighet, kompetanse, integritet, og rettferdighet. *Integritet* handler om at lederen viser at det er en sammenheng mellom ord som kommuniseres ut, og handling en tar. Videre er *Kompetanse* viktig fordi mangel på tilstrekkelig kompetanse trolig vil føre til ineffektiv ledelse da de ansatte ikke er trygg på at lederen besitter nødvendige egenskaper. Lederen må altså være kunnskapsrik innenfor sitt fagfelt for å utøve effektiv lederskap (Lines et al., 2005). Lederne kan øke denne kunnskapsbaserte tilliten gjennom regelmessig kommunikasjon (Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992).

Ledelsen kan også skape tillit gjennom *kommunikasjon*, og Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998) identifiserer tre faktorer som påvirker persepsjonen av troverdighet gjennom kommunikasjon; (1) korrekt informasjon, (2) begrunnelser for beslutninger og (3) åpenhet. I *korrekt informasjon* inngår det om informasjonen som blir gitt er presis og ærlig. Videre peker forskerne på at ledere som tar seg tid til å gi *grundige beslutninger* i større grad vil bli oppfattet som troverdige (Cobb & Wooten, 1998). Dette er nært knyttet opp mot teori om social accounts. Forskning viser også at *åpen* kommunikasjon, hvor ledere åpent deler tanker og ideer med ansatte, gir mer tillit til lederne (Butler, 1991).

Lines et al. (2005) argumenterer for at formidling av social accounts, eller begrunnelse for endring, kan påvirke tillit til ledelsen på to måter under en endringsorganisasjon. Først og fremst kan social accounts knyttes til tillit gjennom åpenhet på vegne av ledelsen. Ledere som ikke gir gode begrunnelser kan bli oppfattet som om de skjuler deres reelle motiver, og blir dermed sett på som mindre troverdig enn ledere som gir gode begrunnelser. På en annen side vil ansatte oppfatte lederne som troverdig og mer tillitsfulle dersom de tar seg tid til å gi grundige begrunnelser (Folger & Konovsky, 1989). Den andre måten begrunnelsen påvirker tillit til ledelsen er ved å knytte social accounts opp mot prosedyrerrettferdighet. De ansattes oppfattelse av prosedyrerrettferdighet linkes til hvor stor tillit lederne har (Cobb & Wooten, 1998), og ledere som benytter seg av rettferdige prosedyrer frem til avgjørelsen antas å være mer troverdige.

Lines et al. (2005) har også undersøkt sammenhengen mellom de ulike begrunnelsestypene og tillit. Det viser seg blant annet at lederens evner og ressurser er avgjørende i forhold til hvilke begrunnelsestyper som blir brukt. For eksempel vil ledere med høy grad av tillit trolig i større grad benytte seg av ideologiske redegjørelser fremfor ledere som har liten grad av tillit. Funnene viste at det var en positiv sammenheng mellom ideologiske begrunnelser og tillit, mens det var en negativ sammenheng mellom refererende begrunnelser og tillit. Videre fant de ingen signifikante sammenhenger mellom kausale- og beklagende begrunnelser og tillit. Til tross for at ikke kausale begrunnelser hadde en signifikant sammenheng med tillit, argumenterer Lines et al (2005) for at ledere med høy grad av tillit trolig vil bruke kausale begrunnelser for å videre øke sin tillit, mens ledere med lite tillit trolig vil redusere sin tillit dersom de bruker kausale begrunnelser.

2.5.3 Kommunikasjon, rettferdighetsoppfatninger og tillit

Som tidligere nevnt, peker Lines et al. (2005) på *rettferdighet* som en karakteristikk som har blitt assosiert med lederskap og tillit. Ledere kan skape tillit gjennom å yte rettferdighet ovenfor de ansatte i organisasjonen. Det pekes også på at det er viktig at de ansatte opplever at prosedyrer, vurderinger og sosiale prosesser som rettferdige for at de skal føle tillit til ledelsen. Tillit kan også opprettholdes mellom leder og medarbeider ved bruk av social accounts (Cobb og Wooten, 1998).

Når ansatte arbeider for en organisasjon, forventer de at de skal bli behandlet rettferdig av sine ledere. Disse forventningene er definert som en psykologisk kontrakt mellom lederne og de ansatte, altså en avtale som ikke er uttalt (Robinson, 1996). Når ansatte føler at de ikke blir behandlet rettferdig, vil det foreligge en brudd på den psykologiske kontrakten. Videre vil brudd på kontrakten føre til svekket tillit, noe som gjør at ansatte ikke lenger har positive forventninger til deres ledere. På den andre siden vil ansatte som opplever rettferdig behandling ytterligere forsterke sin psykologiske kontrakt, og på denne måten øke deres tillit i organisasjonen (Farooq & Farooq, 2014). Dette støttes også av empirisk forskning fra Cohen-Charash & Spector (2001) som viser til at tillit er relatert til opplevd rettferdighet i organisasjonen.

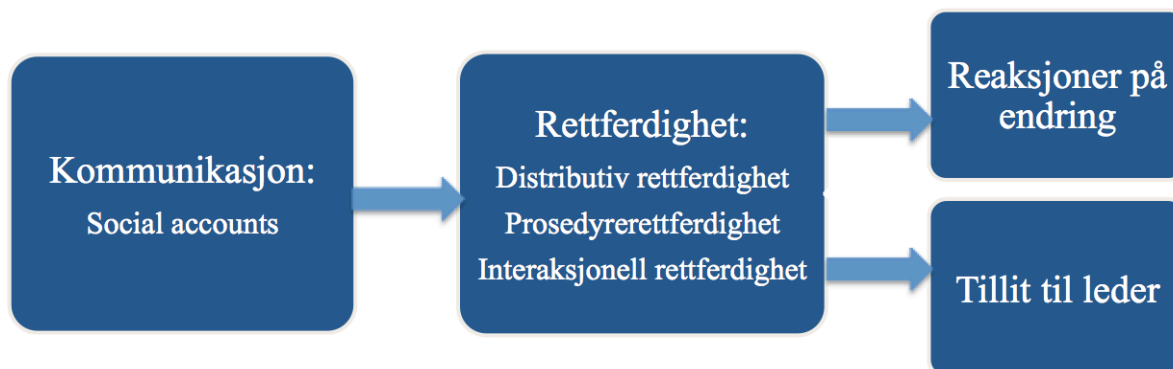
Lehmann-Willenbrock, Grohmann & Kauffeld (2013) har også gjort forskning som peker på at rettferdighetsoppfatninger i endringsprosessen er en viktig forløper til tillit. De fremhever også at prosedyrerettferdighet og distributiv rettferdighet er linket opp mot tillit til organisasjonen, mens interaksjonell rettferdighet, herunder interpersonell- og informasjonsrettferdighet, er koblet opp mot tillit til leder. Eksempelvis kan tillit til organisasjonen påvirke distributiv- og prosedyrerettferdighet ved økt jobbtilfredshet. De fant også ut at ansatte som opplever prosedyrerettferdighet og har tillit til leder, har større sannsynlighet for å vise *organizational citizenship behaviour*. Videre argumenterer Lind (2001) på at kommunikasjon som har fokus på interpersonell samspill kan generere tillit. Effektiv interpersonell kommunikasjon kan på denne måten antas å påvirke folks oppfatning av rettferdighet og dermed øke tillit til leder (Yamaguchi, 2005).

Videre har Bakhshi, Kumar & Rani (2009) gjort funn som indikerer at rettferdighetsoppfatninger er en viktig forløper til både tillit, jobbtilfredshet og organizational commitment. Motsatt vil brudd på rettferdighet i endringsprosesser forstyrre utviklingen av tillit og lojalitet blant menneskene i organisasjonen (Lewicki, Wiethoff, & Tomlinson, 2005), og oppfattelse av urettferdighet vil aktivere sterke negative følelser hos de ansatte (Bies & Tripp, 2001).

Forskning fra Kim & Mauborgne (2003) indikerer at rettferdige endringsprosesser kan bygge tillit til ledere og kollegaer, og dermed åpne opp for at nytenkning blant de ansatte. De peker også på at ansatte kan miste motivasjonen dersom de ikke har tillit til at lederne tar rettferdige og gode avgjørelser.

2.6 Presentasjon av forskningsmodell

Basert på teorien vi nå har vært gjennom, har vi utviklet følgende forskningsmodell:



Figur 2: *Forskningsmodell*

Modellen har til hensikt å visualisere problemstillingen vår, og viser de viktigste begrepene vi skal ta for oss. Begrepene baserer seg på teorien vi har utredet. Modellen tar utgangspunkt i kommunikasjonen mellom leder og endringsberørt, da leder gir den berørte begrunnelser for endringen, eller *social accounts*. Kommunikasjonen har betydning for rettferdighetsoppfatningen via tre dimensjoner; distributiv-, prosedyre- og interaksjonell rettferdighet. Rettferdighetsoppfatningene har igjen betydning for utfall i forhold til både *reaksjoner på endringen* og *tillit til ledelse*. Vi har avgrenset oss til å se på reaksjoner i form av de to ytterpunktene; motstand og commitment to change.

I dette tilfellet blir *kommunikasjon* den uavhengige variabelen, som har betydning for de to avhengige variablene; *reaksjoner* og *tillit til leder*. Vi ser på hvordan begrunnelsene har betydning for *rettferdighetsoppfatninger*, og hvordan dette igjen har betydning for de avhengige variablene. Dermed er rettferdighet en medierende variabel.

Som vist gjennom litteraturkapittelet, baserer mye at teorien seg på at rettferdighetsoppfatninger har stor betydning for utfallet i forhold til både reaksjoner og tillit til ledere i en endringsprosess. Mange av de mest kjente forskerne har spesielt hatt fokus på prosedyrerettferdighet som en forklaringsmekanisme, herunder blant andre Cobb & Wooten (1998), Konowsky (2000), Piderit (2000) og Brockner (1990). Tidligere forskning har blant annet vist at gjennom å se på de ansattes opplevde prosedyrerettferdighet, kan man vurdere

virkingen av kommunikasjonen og begrunnelsene som er valgt ut for å forklare endringen (Cobb & Wooten, 1998). Dette fordi gode begrunnelser vil gi den endringsberørte en oppfatning av at endringsprosessen er rettferdig.

Vi tror at rettferdighetsoppfatningene vil være avhengig av begrunnelsestypene, og at riktig bruk av begrunnelser kan føre til opplevd rettferdighet. Dette vil igjen ha betydning for reaksjoner som oppstår i endringsprosessen fordi vi tror at prosesser som oppleves som rettferdig kan redusere motstand og bidra til *commitment to change*.

Videre skal vi også se på hvordan tillit til leder blir påvirket av kommunikasjonen via rettferdighetsoppfatningene. Tidligere forskning har blant annet vist at ledere som yter rettferdighet ovenfor de ansatte kan skape tillit (Lines et al., 2005). Lind (2001) peker blant annet på at leder kan øke tillit gjennom å øke ansattes rettferdighetsoppfatning gjennom interpersonell kommunikasjon. Cobb & Wooten (1998) viser også til at begrunnelser kan styrke rettferdighetsoppfatninger.

3. Metode

I dette kapittelet skal vi beskrive hvilke metoder som ligger bak vår forskning i utredningen som best mulig kan svare på vår problemstilling. Vi beskriver først valg av forskningsdesign og metode. Deretter utdyper vi hvordan vi har gått frem for å samle inn data og hvordan vi har analysert dem. Endelig evaluerer vi metoden vi har brukt og etiske utfordringer knyttet til metoden.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan en skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders, Philip, & Thornhill, 2012, p. 159). Dette må tilpasses problemstillingen, og inneholder en oversikt over hvordan en skal innhente og analysere datamaterialet. I tillegg inneholder det en oversikt over etiske spørsmål og utfordringer som man kan møte på underveis, som for eksempel tid og tilgang på data.

Saunders et al (2012) presenterer tre forskjellige typer forskningsdesign: beskrivende, forklarende eller utforskende. *Beskrivende studier* har til hensikt å gi en nøyaktig profil av personer, hendelser eller situasjoner (Saunders et al., 2012, p. 171). *Forklarende studier* skal på sin side etablere kausale sammenhenger mellom ulike variabler (Saunders et al., 2012, p. 172). Til slutt handler *utforskende studier* om å stille åpne spørsmål og få en dyp innsikt i et tema (Saunders et al., 2012, p. 171). Utforskende studier starter som regel bredt, og gir muligheten til å endre retning og snevre inn etter hvert som man samler inn data. Det eksisterer en del teori rundt reaksjoner, kommunikasjon, tillit og rettferdighet i forbindelse med endringsledelse, men det finnes få studier som kombinerer våre utvalgte teorier. Det foreligger også lite forskning på hvordan sammenhengen mellom disse konseptene fungerer i en militær utdanningsinstitusjon. Derfor er det ønskelig at vi har et åpent og tilpasningsdyktig forskningsdesign som gir oss mulighet til å skape retningen underveis. Vi ønsker også å få en dypere innsikt i utvalgte personers personlige erfaringer og opplevelser i forbindelse med endringsprosessen. Et utforskende forskningsdesign vil derfor gi oss fleksibilitet til å skape en retning i løpet av studien, samt kunnskap om en sammensetning av teorier opp mot en kontekst vi foreløpig har lite kunnskap om. En utfordring er imidlertid at et utforskende forskningsdesign stiller større krav til oss som forskere, ved at det er en kompleks og ustrukturert metode (Saunders et al., 2012).

3.1.1 Forskningstilnærming

Saunders et al. (2012) beskriver tre tilnærminger til forskningen: deduktiv, induktiv eller abduktiv. En *deduktiv* forskningstilnærming tester en teori mot praksis ved å designe en studie som har til hensikt å teste eksisterende teori, og finne kausale sammenhenger. En *induktiv* forskningstilnærming starter imidlertid med å samle inn data, og utvikler ny teori basert på disse dataene. Til slutt går en *abduktiv* forskningstilnærming ut på å samle inn data for å utforske et fenomen, identifisere temaer, forklare mønstre og til å generere en ny eller modifisere en allerede eksisterende teori som testes opp mot ytterligere datainnsamling (Saunders et al., 2012, p. 145).

I vår utredning baserer vi oss på eksisterende teori som kan relatere seg til vårt forskningsspørsmål. Teorien er imidlertid ikke direkte knyttet opp til endringens kontekst, samtidig som det også er liten forskning på sammenhengen mellom de utvalgte teoriene. Vi ønsker å supplere den eksisterende teorien innenfor emnet. Derfor har vi valgt en abduktiv forskningstilnærming hvor vi starter med å samle inn data gjennom intervjuer, for deretter å modifisere den allerede eksisterende teorien, og teste dette opp mot vår datainnsamling.

3.1.2 Tilnærming til data

De to hovedretningene innen forskningsmetode er kvantitativ og kvalitativ metode. *Kvantitativ metode* er en datainnsamlingsmetode eller prosedyre som genererer eller bruker numeriske data (Saunders et al., 2012, p. 161). Dette kan for eksempel være innhenting av data gjennom spørreundersøkelser, og innebærer at en samler inn datamateriale til tall og i store mengder. *Kvalitativ metode* kan forklares som en innsamlingsteknikk eller prosedyrer som genererer eller bruker ikke-numeriske data. Slike metoder kan for eksempel være personlige intervjuer eller fokusgrupper, og er ute etter å forstå noe i sin helhet.

I vår utredning er vi ute etter å forstå virkeligheten slik som respondentene opplever den i henhold til teori som er aktuell ved endringsprosessen. Sett i forhold til vår problemstilling, har vi valgt en kvalitativ metode for å få en dypere innsikt i personlige erfaringer hos respondentene. Hensikten vår er ikke å generalisere funnene, men å diskutere og analysere kommunikasjonen mellom lederne og de endringsberørte, og hvordan rettferdighet har vært viktig for reaksjoner og tillit til ledelsen. En kvalitativ metode er også hensiktsmessig da det er for få respondenter i BSS til at det er et representativt utvalg hvor vi kan generalisere

funnene.

3.1.3 Forskningsstrategi

Utredningen vår baserer seg på et *casestudie* hvor vi intervjuer endringsledere og ansatte fra BSS som er berørt av sammenslåingen mellom de to befalsskolene. Casestudier er en måte å undersøke problemstillinger i den reelle verden (Saunders et al., 2012). Saunders et al (2012, p. 666) definerer casestudie som “*en strategi for å gjennomføre forskning som innebærer en empirisk undersøkelse av et bestemt moderne fenomen innenfor dets virkelige kontekst, ved å bruke multiple beviskilder*”. Denne strategien passer godt til et utforskende forskningsdesign. Dette kommer av at strategien er dynamisk og fleksibel, og passer godt der man vil finne svar på *hva, hvorfor og hvordan*. Ulempen med valg av casestudie er at det er vanskelig å generalisere funn man gjør i en bestemt organisasjon, da funnene ikke nødvendigvis vil være representative for et større utvalg eller for andre organisasjoner (Saunders et al., 2012). Videre har vi et *singel casestudie*. Dette er et unikt case hvor vi kan observere og analysere et fenomen som ingen har studert tidligere. Dette er også den mest hensiktsmessige løsningen i forhold til den tidsrammen som vi har som masterstudenter.

3.2 Datainnsamling

For å kunne samle inn data til studiet har vi vært avhengig av tilgang til en organisasjon og godkjenning på å samle inn relevante data. Gjennom nære kontakter fikk vi vite at BSS hadde tatt fatt på en omfattende og krevende endringsprosess. Vi fattet interesse for dette, og kontaktet BSS på mail tidlig i 2015. Vi avtalte et møte med Sjef BSS og Sjef Sjøforsvarets Skoler, og etter møtet fikk vi raskt en godkjenning på at vi kunne bruke BSS som et casestudie.

Datamaterialet vårt består av primær- og sekundærdata. Primærdata samles inn av forskeren til eget formål, mens sekundærdata er samlet inn av andre, og er tidligere brukt til andre formål (Saunders et al., 2012). Utredningen vår baserer seg i hovedsak på primærdata, men vi har også brukt sekundærdata for å sette oss inn i organisasjonens bakgrunn og endringens kontekst. *Primærdata* er samlet inn gjennom ni semi-strukturerte personlige dybdeintervjuer, samt noen få oppfølgingsspørsmål på e-post. *Sekundærdataene* består av informasjon fra Forsvarets personellhåndbok (FPH), Forsvarets hjemmesider, interne dokumenter og rapporter, samt offentlige artikler. Dette ble brukt til å få oversikt og informasjon om den

aktuelle saken før vi begynte innsamlingen av primærdata.

3.2.1 Tidsramme

Vår utredning er det avsluttende arbeidet i vår siviløkonomutdanning ved Norges Handelshøyskole, og har en tidsramme på ett semester. Saunders et al. (2012) skiller mellom tidsrammene; *tversnittstudier* og *longitudinelle studier*. Longitudinelle studier egner seg dersom en studerer et fenomen over tid hvor en ser på endringer og utvikling av et fenomen. Det kunne vært interessant å studert utviklingen av endringsprosessen fra start til sammenslåingen i august. På grunn av tidsbegrensingen, og omfanget av oppgaven, foretar vi imidlertid et tversnittstudie. Her undersøker vi et fenomen i en kort tidsperiode.

3.2.2 Kvalitative intervjuer

Innsamling av primærdata skjedde, som nevnt ovenfor, gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer, som også ble tatt opp på lydopptak. Bruk av lydopptaker ble godkjent av informantene før hvert av intervjuene startet. På forhånd av hvert intervju gikk vi også gjennom en samtykkeerklæring som informantene skrev under på. Samtykkeerklæringen (*Vedlegg 1*) består av informasjon om studiets formål, frivillige deltakelse, konfidensialitet og anonymisering av data. Vi tror denne informasjonen kan ha bidratt til at respondentene får mer tillit til oss som intervjuere, noe som kan ha ført til mer åpenhet i svarene.

Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer fikk vi en balanse mellom stabilitet og fleksibilitet i intervjuet. Stabiliteten kom ved at vi hadde fastsatte spørsmål på forhånd som gjorde det enklere å innhente data som kunne analyseres gjennom blant annet koding og kategorisering. Vi hadde også fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom vi ønsket utfyllende svar. På denne måten kunne vi innhente relevant informasjon om aktuelle tema som vi ikke hadde forutsetning til å vite om på forhånd. Intervjuformen legger også til rette for at intervjuobjektene åpner seg, og bidrar dermed til å skape tillit og få frem subjektive meninger (Saunders et al., 2012). Intervjuenes formål var å samle beskrivelser fra intervjuobjektet, i sammenheng med de faktorene vi har valgt å fokusere oppgaven rundt; kommunikasjon, reaksjoner, rettferdighet og tillit. Vi sendte informasjon om tema til respondentene før intervjuene, noe vi mener har vært avgjørende for at vi har fått veldig utfyllende svar, og kan ha styrket kvaliteten på dataene våre. Dette fordi det har gitt respondentene anledning til å reflektere over temaene på forhånd.

Det var viktig for oss å stille åpne spørsmål, fordi vi ville ha informantenes egne beskrivelser av hendelsene. Vi valgte å ikke selv legge føring for svarets retning, ved å sette opp alternativer som informantene kunne velge mellom. Gjennom intervjuene fikk vi informantenes opplevelser og tanker med deres egne ord. Det kom frem overraskende momenter som vi ikke hadde mulighet til å forutsi, og som dermed ikke ville blitt fanget opp gjennom kvantitativ datainnsamling og spørreundersøkelser. På denne måten har det vært viktig for utredningen at vi gikk i dybden og fulgte opp disse overraskende momentene med oppfølgings spørsmål for å få mer informasjon.

3.2.3 Forberedelser til intervju og intervjuguide

Tidlig i prosessen var vi på et nytt møte med Sjef BSS, for å få bakgrunnsinformasjon om endringen og fastsette hvem vi skulle intervju. På møtet fikk vi en presentasjon om pågående og tidligere endringsprosesser i Forsvaret, samt spesifikke utfordringer momenter og utfordringer for denne spesifikke endringsprosessen. Presentasjonen ga oss en innføring i hvilke lover og regler som gjelder spesielt for endringsprosesser i Forsvaret, og hvilke endringer som har skjedd i organisasjonen den siste tiden. Vi fikk også informasjon om beslutningsgrunnlaget for hvordan og hvorfor man endte på dette endringstiltaket, og hvorfor dette alternativet ble valgt foran de andre aktuelle alternativene. Dette ga oss et godt grunnlag for å se utfordringer som kunne ha oppstått underveis, avgrense oppgaven og formulere intervju spørsmål ut fra det som syntes å være relevant.

Etter møtet startet vi forberedelsene til intervjuene, og lagde to forskjellige intervjuguider; én for ledere og én for endringsberørte (*Vedlegg 2*). Første delen av intervjuguiden består av en introduksjon av oss selv, og av utredningen vår. Vi går også inn på formaliteter som anonymitet, lengde på intervju og avklaring vedrørende lydopptak. Innledningsvis i intervjuet definerte vi også sentrale begreper som for eksempel *endringsprosess*, *motstand* og *eksterne krefter*. Dette har trolig sikret en felles forståelse mellom oss og intervjuobjektene. Deretter startet vi intervjuet med enkle og generelle spørsmål knyttet til organisasjonen og denne endringsprosessen. Eksempelvis spurte vi: "Kan du fortelle om endringstiltaket som ble iverksatt i juni 2014?". Vi tror denne starten kan skape tillit og en vennlig tone, samt sikre at intervjuobjektet er innforstått med hvilken endringsprosess vi snakker om.

Videre tar vi for oss mer spesifikke og åpne spørsmål knyttet til de ulike temaene fra litteraturen vi har basert oppgaven på. Eksempelvis spurte vi endringsberørte om: *"Hvordan begrunnet lederne årsaken til at endringen måtte finne sted?"*, *"Hvordan opplever du at prosessen frem til avgjørelsen har vært?"* og *"Hvordan opplever du at prosessen etter at avgjørelsen ble tatt?"*. Til lederne spurte vi eksempelvis: *"Kan du gi et eksempel der du har begrunnet endringen i at eksterne krefter har skapt behovet for endringen?"* og *"Basert på dine erfaringer så langt, hvordan ville du gått frem for å begrunne omstillingen i dag? Ville du gjort noe annerledes, og i så fall hva?"*.

3.2.4 Utvalg

Når det gjelder utvalg, er målgruppen både endringsledere og endringsberørte ved BSS. Endringslederne kan blant annet gi oss nyttig informasjon i forhold til begrunnelsene de ga, bakgrunnen for begrunnelsene og hvordan de opplevde at de ansatte reagerte. Det er også viktig å de endringsberørte sine synspunkter og opplevelser av endringsprosessen, da det ikke er sikkert at lederne vet hvordan de selv blir oppfattet. De endringsberørte vil dermed kunne gi oss en ny innsikt i hvordan de opplever reaksjonene, begrunnelsene, rettferdighet og deres tillit til lederne. Det er også interessant å skille endringslederne og endringsberørte for å kunne fastslå eventuelle sprik eller sammenfallende meninger og oppfatninger.

Videre er det relativt få ansatte ved Befalsskolen for Sjøforsvaret. Vi har fått tilgang til å intervju tre ledere på tre forskjellige nivåer. Vi har også intervjuet seks av totalt elleve aktuelle endringsberørte. De endringsberørte er instruktører ved Grunnleggende Befalskurs på BSS. De vi ikke har intervjuet har av ulike årsaker ikke hatt anledning til å stille til intervju. Gruppen av endringsberørte som vi intervjuet består av både ansatte som skal være med videre og noen av de som ikke skal være med. Vi mener dermed at vi har fått dybdeintervjuer med de fleste nøkkelpersonene i organisasjonen. Videre var det viktig for oss å intervju alle ansatte som har valgt å bli med organisasjonen videre til Stavanger, og dermed blir direkte påvirket av endringen. Deretter valgte vi å supplere disse svarene med å intervju noen få av de som har valgt å ikke følge avdelingen videre, for å sjekke om de satt på relevant informasjon som de andre ikke hadde nevnt.

Vi opplevde noen få utfordringer med å booke intervjuene, da de fleste av de aktuelle informantene hadde undervisning og kurs på sjøen store deler av våren. Til tross for dette

opplevde vi at de tok seg tid til å møte oss med en gang de var kommet på land. Dermed fikk vi gjennomført alle intervjuene i løpet av mars og april 2015. Vi opplevde metning i responsen etter å ha intervjuet to ledere på forskjellige nivåer, en mellomleder og fem ansatte. Vi merket metningen ved at intervjuet ikke gav oss tilstrekkelig med ny informasjon. Til tross for at vi opplevde en metning etter åtte respondenter, valgte vi å ettersjette resultatet med én ny endringsberørt. Dette ga oss mulighet til å justere intervjuguiden etter informasjon vi ønsket mer utdypende svar på. Dette kan også ha styrket utredningen sin reliabilitet, da vi har vi har dobbeltsjekket at svarene samsvarer med hverandre. Det viktigste vi får frem ved å intervjuer dette utvalget er som nevnt ovenfor at vi har fått testet om ledernes oppfatninger stemmer overens med de endringsberørtes oppfatninger.

3.3 Analyse av datamateriale

Ved innsamling av data gjennom semi-strukturerte intervjuer har vi samlet inn en stor mengde data. Disse har vi transkribert ved å gjøre tale om til tekst. Før dataene skal presenteres må de analyseres. Ved analyse av datamaterialet kan man benytte seg av en deduktiv tilnærming hvor en kategoriserer ut fra eksisterende teori, eller induktiv ved å utforske dataene og kategorisere ut fra hva uttrykk respondentene selv benytter (Saunders et al., 2012). Vi har valgt en kombinasjon av datastyrt og teoristyr, da dette gir oss et godt analytisk rammeverk til å kople våre data opp mot eksisterende teori, samtidig som det gir oss muligheten til å utforske interessante funn i prosessen. Metoden vi har valgt består av fire ulike faser; *oppsummering*, *koding* og *kategorisering*, *kondensering* og til slutt *sammenfatning* av materiale til nye begreper og beskrivelser (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

Vi startet analyseprosessen med å lage en *oppsummering* av de mest interessante funnene fra hvert intervju. Her var målet å bli kjent med teksten og trekke ut sentrale temaer for å belyse problemstillingen. Et eksempel på et sentralt funn fra flere intervjuer er hvordan endringsberørte opplevde at begrunnelsen for avgjørelsen ikke var tilstrekkelig.

Det neste steget i prosessen bestod i å *kode* og *kategorisere* dataene. Hensikten med denne fasen var å finne meningsbærende elementer i materialet og skille ut det som er relevant for vår problemstilling (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Kodene ble basert på empirien og begrepene som fantes i datamaterialet. Vi fant slike koder ved å ha en

systematisk gjennomgang hvor vi markerte sentrale tekstelementer i margin, med et eller flere kodeord for å forklare hvilke informasjon tekstelementet ga oss. Eksempelvis brukte vi koder som *eksterne faktorer* og *interne faktorer*. Deretter ordnet vi teksten i kategorier ut fra begreper og kodene som var sentrale. Et eksempel på en kategori er *kausale begrunnelser*.

I den tredje fasen tok vi utgangspunkt i kodingen for deretter å forkorte datamateriale til håndterbart material. Dette gjorde vi ved å trekke ut delene av materialet som var kodet, altså det materialet vi opplevde som meningsbærende. Derfor kalles denne fasen for *kondensering*. Dermed satt vi igjen med et redusert materiale som vi enkelt kunne sette opp i tabeller. Vi valgte også ut sitater fra datamaterialet som vi så på som viktig å få frem i resultatet.

Helt til slutt i dataanalysen lagde vi en *oppsummering* hvor målet var å integrere vårt datamateriale til nye konsepter og beskrivelser. Vi identifiserte sammenhenger som vi ikke visste om på forhånd, og skrev stikkord i forhold til hvilke resultat som er aktuelle for eksisterende teori. Herunder bemerket vi oss blant annet at oppfatningene til lederne og de ansatte på mange områder skilte seg betydelig fra hverandre.

3.4 Evaluering av metode

Videre vil vi vurdere gyldigheten og kvaliteten til metoden vi har brukt i denne utredningen. Ved kvalitative studier er det naturlig å støte på måleproblemer. Måleproblemer handler om studiets troverdighet, og i hvilken grad metoden vi har valgt hjelper oss å finne svar på problemstillingen (Saunders et al., 2012). Dette kan måles ved hjelp av å drøfte hensyn til validitet og reliabilitet.

3.4.1 Validitet

Validitet defineres som gyldighet, og i vårt tilfelle vil validiteten rette seg mot intervju spørsmålenes evne til å måle det de skal. Validitet kan deles inn i intern- og ekstern validitet (Saunders et al., 2012). Den interne validiteten handler om i hvilken grad resultatene er gyldige innenfor Forsvaret, og den aktuelle endringsprosessen som vi har undersøkt. Denne validiteten tror vi vil være til stede. Utdypende respons fra flere ledere og en stor andel av alle instruktørene mener vi øker den interne validiteten i studiet vårt, da vi har fått synspunkter fra flere relevante ståsted. I etterkant av hvert intervju spurte vi også

informanten om det var noen andre vi også burde intervju, for å være sikre på at vi ikke gikk glipp av viktige nøkkelpersoner utenfor selve hovedorganisasjonen (BSS). Dette kunne for eksempel være nøkkelpersoner ellers i Forsvaret, eller personer som nettopp hadde sluttet i jobben.

Den eksterne validiteten handler om i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Da vi har et casestudie hvor vi undersøker en bestemt organisasjon, tror vi at det kan bli vanskelig å generalisere funnene til å være gjeldende for de fleste bedrifter. Likevel kan resultatene våre ha noe overføringsverdi til liknende endringsprosesser i andre organisasjoner, og kanskje særlig for endringsprosesser i andre offentlige utdanningsinstitusjoner. Basestrukturen i Forsvaret er stadig i endring, og det skjer kontinuerlig store omstillinger. På bakgrunn av dette kan funnene fra vår utredning overføres og bidra til læring i liknende situasjoner i Forsvaret i fremtiden.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan forklares som påliteligheten til studiets resultater. Dette kan blant annet påvirkes av *intersubjektivitet*. Med intersubjektivitet menes det at andre forskere skal klare å komme frem til tilnærmet de samme resultatene. I kvalitativ forskning kan slike måleproblemer unngås ved å ha fokus på transparens (Askeim & Grenness, 2000). Ved at vi offentliggjør fremgangsmåten for innsamling, bearbeiding og analyse av dataene, gjøres metoden transparent, og reliabiliteten styrkes. Oppgavens metode er forklart i detalj, slik at leseren selv kan vurdere metoden og resultatenes pålitelighet.

Reliabilitet påvirkes også av i hvilken grad tilfeldige og irrelevante forhold får innvirkning på resultatet (Askeim & Grenness, 2000). Dette kan for eksempel være forstyrrelser som skyldes intervjueren eller forhold ved intervjuguiden. Vi har prøvd å unngå disse måleproblemene ved å stille godt forberedt med gjennomarbeidete intervjuguiden, forholde oss rolig og kle oss nøytralt.

Reliabiliteten avhenger også av forskernes mulighet til å oppfatte informasjonen fra respondentene. Da intervjuobjektene formulerer seg ulikt, kan det være en potensiell feilkilde å feilvurdere hvilke utsagn som representerer de samme oppfatningene. På dette området styrkes reliabiliteten i vårt studie ved at intervjuene er tatt opp og transkribert. Ved å

kunne gjøre flere gjennomganger av datamaterialet har vi fått bedre mulighet til diskutere kategorisering av utsagnene, for å sikre at dette blir gjort på best mulig måte. Likevel vil det være vanskelig å totalt unngå subjektiv tolkning, noe som kan redusere studiets reliabilitet. Dette vil vi gå videre inn på under etiske utfordringer og under metodiske begrensninger i kapittel 5.

3.5 Etiske utfordringer

Etiske utfordringer vil oppstå gjennom hele prosessen, både ved valg av tema, forskningsdesign, innsamling av data, lagring av data og analyse av datamateriale (Saunders et al., 2012). Vi har derfor gjort vårt beste for å ta hensyn til etiske vurderinger gjennom hele prosessen for å opprettholde et høyt forskningsetisk nivå.

Et sentralt forskningsetisk prinsipp er *frivillig deltakelse*, eller retten til å trekke seg (Saunders et al., 2012). Dette hensynet har vi sørget for å ivareta gjennom å informere informantene tidlig i datainnsamlingsprosessen om at det er frivillig deltakelse, og at informantene når som helst kan trekke seg. Denne informasjonen gjenga vi også muntlig i introduksjonen til intervjuet og i samtykkeerklæringen som informantene skrev under på før intervjuene ble avholdt.

Videre hadde vi fokus på å sikre *konfidensialitet av data* og *anonymitet av deltakerne*. Dette er viktig for at ikke informantene skal komme til skade under deltakelse i forskningsprosjektet (Saunders et al. 2012). Dette hensynet ivaretok vi først og fremst ved å lagre både lydfile og dokumenter på et passordbeskyttet område på vår personlige PC. Videre sikret vi konfidensialitet og anonymitet ved å ikke nevne navn, stilling eller kjønn i det transkriberte materialet, og under presentasjon av resultater i oppgaven. Vi skilte bare mellom endringsberørte og endringsledere. Denne informasjonen oppga vi også til informantene, både på mailen med invitasjon til intervju, muntlig før intervjuet og skriftlig i samtykkeerklæringen. Det kan tenkes at denne garantien for anonymitet motiverte deltakerne til å delta i forskningsprosjektet, samt at den bidro til å få mer utfyllende beskrivelser av deres opplevelser av endringsprosessen.

For å sikre kvalitet på arbeidet vårt, og unngå reaksjoner på våre funn i etterkant, er det også viktig at vi som forskere opptrer med integritet og objektivitet. Saunders et al (2012) angir at

dette blant annet innebærer å være åpen, sannferdig og fremme nøyaktighet i arbeidet. Etter beste evne har vi også sikret kvalitet ved å være objektiv i analysen, og ikke forvrengt materiale etter vår subjektive mening.

4. Funn og analyse

I dette kapitlet vil vi presentere og analysere de mest vesentlige funnene fra dybdeintervjuene som bidrar til å besvare forskningsspørsmålet: Hvordan har kommunikasjon gjennom rettferdighetsoppfatninger betydning for reaksjonene som oppstår og tillit til leder i en endringsprosess?

4.1 Beskrivelse av utvalget

Før vi presenterer resultatene fra datainnsamlingen, ønsker vi å presentere en beskrivelse av utvalget. Dette kan gi leseren en god innsikt i demografi for utvalget som vi har benyttet i dette casestudiet.

Demografi	Endringsledere	Endringsberørte
Antall respondenter	3	6
Menn	2	4
Kvinner	1	2
Gjennomsnittlig alder	48	35
Antall med mastergrad eller høyere	2	1
Antall med bachelorgrad	1	4
Antall med lavere utdanning enn bachelor	-	1

Tabell 2: *Beskrivelse av utvalg*

4.2 Resultat

I denne delen av utredningen skal vi presentere viktige funn fra datainnsamlingen. Vi vil presentere våre funn i form av sitater etter sentrale kategorier fra analysen av datamaterialet. I presentasjonen presenterer vi både funn fra endringslederne og de endringsberørte. Etter hvert tema foretar vi videre en systematisk sammenligning mellom endringsberørte og endringsledere sine synspunkter.

Av hensyn til anonymisering velger vi å referere til alle ansatte som endringsberørt (*EB*) og alle lederne som endringsleder (*EL*). Vi prøver også å unngå opplysninger som kan true

anonymiteten til informantene. I tilfeller hvor det blir referert til en spesifikk endringsleder eller ansatt, markerer vi dette med henholdsvis [*endringsleder*] og [*endringsberørt*] fremfor å nevne navn, stilling eller kjønn. Dersom sitatene inneholder irrelevant informasjon markerer vi dette med (...). Vi skal imidlertid påse vi ikke fjerner informasjon som gjør at meningsinnholdet i sitatet endrer seg.

4.2.1 Reaksjoner på endringen som ble kommunisert

I dette delkapittelet skal vi presentere viktige funn som relaterer seg til reaksjoner på endringen. Her fokuserer vi på motstand mot endring og *commitment to change*. Først og fremst skal vi presentere vår funn rundt motstanden som har oppstått til endringen som ble kommunisert ut. Vi har gjort funn som tyder på at mange ansatte har reagert på endringsprosessen ved å vise motstand. Vi mener at dette kan være en konsekvens av begrunnelsene som er blitt kommunisert ut og de ansattes opplevde rettferdighet gjennom prosessen. De ansatte har uttrykt mangler på flere av disse punktene, og vi tror derfor at motstanden kan være en konsekvens av dette. Vi vil nå se på hvilke typer av motstand som er observert, og hvordan motstanden har utviklet seg og endret seg over tid. Deretter viser vi resultat som indikerer at endringsberørte med tiden har vist *commitment to change*. Til slutt presenterer vi resultat i forhold til årsakene for reaksjonene som har oppstått, for deretter å foreta en systematisk sammenligning mellom endringsberørte og endringsledere sine synspunkter i forhold til reaksjoner.

4.2.1.1 Motstand til endringen

Da avgjørelsen sammenslåingen av befallsskolene og flytting til Madla først ble kommunisert ut, opplevde endringslederne at de ansattes umiddelbare reaksjon var negativ, men som forventet. En endringsleder antyder at den umiddelbare motstanden trolig kom fordi de ansatte følte et tap av skolen de følte en sterk tilknytning til:

“Det var litt sånn negativt. Det er nok mye på grunn av de faste tingene som vi har rundt oss her på Haakonssvern, og at de må flytte. Og det er helt naturlig mener jeg. Det ville vært rart hvis de ikke hadde reagert. Så vant er vi ikke til å flytte, selv om de var det før i tiden” (EL2).

En annen endringsleder opplevde at enkelte ansatte reagerte med taushet og at andre reagerte med umiddelbar og åpen kritikk. Endringslederen påpeker at motstanden trolig oppstod på grunn av at endringsberørte hadde en oppfatning av at avgjørelsen var dårlig:

“De viste mye motstand. Alt fra at noen reiste seg og gikk, til kraftig hoderisting. En sa også at det var sjanseløst. Det ble sagt at denne beslutningen er endelig (...) Noen sa ting, andre var stille. Hos noen gikk rullegardinene ned” (EL3). En annen endringsleder opplevde at de ansatte viste motstand gjennom sinne da avgjørelsen først ble kommunisert ut: *“Reagerte med vanntro og sinne” (EL1).*

Endringslederne har en felles oppfatning om at de ansatte viste mest motstand når endringen om sammenslåing og flytting først ble kommunisert ut, og at motstanden har avtatt etter hvert. En av endringslederne sin opplevelse er at fokuset er forandret, og de ansatte nå har forpliktet seg mer til endringen ved å komme med forslag til hvordan den nye Befalsskolen skal bli bedre:

“[Endringsberørt] gikk fra å si at man kan bare glemme Stavanger, til å si at jeg tror kanskje jeg blir med likevel. Folk har meldt seg på etter hvert. Det har snudd veldig på flere, og nå kommer de faktisk med forslag, hvor de har sittet å tenkt og skrevet ned noen tanker om hvordan ting kan bli bra” (EL3), og “Det har blitt litt bedre. Gått gjennom de tradisjonelle fasene” (EL1).

Beskrivelsen fra endringslederne i forhold til hvordan de opplevde de ansattes motstand stemmer godt overens med beskrivelsen fra endringsberørte. Det er en felles enighet om at motstanden var størst da endringen og fremskyvingen ble kommunisert ut. En endringsberørt sier at vedkommende opplevde at alle berørte ble frustrerte da de ble kjent med avgjørelsen. Endringsberørt opplyste også om at vedkommende hadde gitt umiddelbar kritikk til prosessen bak beslutningen da avgjørelsen først ble kommunisert ut:

“Frustrasjon og irritasjon. Og det ble det. (...) Jeg handlet med å være oppgitt. Ventet på beslutningskraft (...) Hva begrunnelsen er, er egentlig ett fett (...) er bare løgn og selvmotsigelser, den er jeg konstant motstander til. Jeg svarer at jeg er helt imot prosessen” (EB2).

Endringsberørte har også lik oppfatning som endringslederne i forhold til at motstanden var størst i starten av prosessen når endringen ført ble kommunisert, men har gått ned. Resultatene kan blant annet avdekke at begrunnelsene ikke var tilstrekkelig nok fra begynnelsen, men at prosessen videre har vært rettferdig: *“(…) det er mindre motstand nå*

enn i begynnelsen” (EB3) og “(...) opplevde det sånn at alle fikk en veldig motstand i starten, og at man nesten var sånn urealistisk i mostanden” (EB5).

Endringsberørte som *ikke* skal være med videre til Madla oppgir at de har reagert med å få lavere motivasjon. De antyder også at dette gjelder flere av de ansatte, og at det trolig kommer på grunn av at situasjonen er vanskelig ved at de ikke har tid til å få den nye befalsskolen til å bli god nok:

”Jeg kjenner det litt på meg selv også, at jeg gidder heller ikke til å jobbe så sinnsykt mye ekstra for at alt skal bli helt perfekt. Det finnes det heller ikke tid til. Men det er nok mange her som har fått lavere motivasjon nå” (EB1). ”Jeg har opplevd det som at noen av kollegaene mine har hatt mindre motivasjon, arbeidslyst og arbeidsglede, noe som har gjort at det har vært vanskelig for meg og holde motivasjonen oppe” (EB6).

Til tross for at mange er demotiverte, legger en endringsberørt til at de trolig vil jobbe hardt for at produktet blir bra. De mener at lederne har lagt opp til at skolen skal komme ut av endringen med lavere kvalitet, og resultatet dermed vil bli at de ansatte må gjøre mye gratisarbeid når sammenslåingen finner sted:

”Legge befalsskolen på «et godt nok nivå», det mener jeg er en dårlig vurdering. Det går ikke helt. Ingen ønsker å jobbe der i fremtiden og levere et resultat som er «godt nok», (...) folk vil drive med gratisarbeid for å unngå at produktet blir noe dritt” (EB5).

De berørtes bekymring for at skolen skal legges på et lavere kvalitetsnivå er trolig en av faktorene som gjør at endringsberørte er demotiverte og viser motstand nå. De er spesielt bekymret for at det vil komme en travel periode når sammenslåingen finner sted og skolen starter i august. Gjennom intervjuet kommer det frem at yrkesstoltheten og kulturen i Forsvaret er avgjørende faktorer for at de ansatte ønsker best mulig produkt, og dermed legger sjelen i arbeidet de utfører.

4.2.1.2 Commitment to change

Som nevnt ovenfor, har både endringslederne og endringsberørte uttrykket at motstanden har avtatt etter hvert. Videre påpeker de at mange endringsberørte har vist mer engasjement til

sammenslåingen med tiden. Dette underbygges ved at en endringsberørte sa at ansatte har blitt mer løsningsorientert med tiden, og viser engasjement for sammenslåingen.

Videre oppgir en endringsleder at de ansatte nå har fokus på hvordan de kan tilføre noe nytt og bedre på Madla: *”De mener de hadde det beste produktet, og har nå begynt å tenke på hva de kan tilføre der nede. De to avdelingene har nå begynt å snakke mer sammen og jobbe sammen” (EL1)*. Dette støttes opp av en annen endringsleder, som også mener at de ansatte har med tiden tatt ansvar for den nye befalsskolen på Madla: *”Samtidig tar de ansvar for at Befalsskolen lever videre og gjør det bra (...) nå kommer de faktisk med forslag, hvor de har sittet og tenkt og skrevet noen tanker om hvordan ting kan bli bra” (EL3)*.

Endringsberørte deler synet med lederne om at ansatte har blitt mer løsningsorientert med tiden, noe som indikerer at de ansatte viser engasjement for at sammenslåingen skal bli best mulig: *“Folk har innrettet seg mer nå, og viser mindre motstand, i alle fall de som skal bli med. De ser mer etter løsninger nå” (EB1)*.

4.2.1.3 Årsak til motstand

Når det gjelder årsaken til at motstanden har oppstått peker endringsberørte på flere aspekter. Som nevnt ovenfor er en årsak at de følte innsparingene gjorde at produktet som kommer ut av endringen ikke er godt nok i forhold til det som de ønsker. Videre oppstod det også reaksjoner ved at begrunnelsene for avgjørelsen og informasjonen rundt sammenslåingen opplevdes som mangelfulle og dårlige. Endringsberørte peker blant annet på at de ikke ga informasjon om hvor folk skal bo eller hvordan dyktige ansatte skal erstattes dersom de ikke blir med videre. Dette skapte reaksjoner som forvirring og kritikk:

”De hadde ikke tenkt på viktige faktorer som hvor folk skal bo, og oppbygging av ny kunnskapsbank, og hvordan de flinke folkene her skal erstattes (...) Så vet folk at det ikke er plass til oss der borte, det er ikke nok kontorområder (...) Mitt inntrykk er at beslutningen om å fremskynde ble tatt veldig raskt, og det resulterte i at ting ikke er tilrettelagt og forklart. Dette bærer jo med seg mye negativitet” (EB1).

Videre kom det også reaksjoner ved at prosessen frem til avgjørelsen ble oppfattet som uryddig og dårlig. Det blir blant annet pekt på at kostnadskalkylene inneholdt mangler og feilvurderinger. Eksempelvis trekker en berørt frem at vedkommende tror det er mye

billigere å drive befalsskole i nærheten av Haakonssvern, da en slipper lang reisetid fra Stavanger til Bergen i forbindelse med øvelser. Ved at endringsberørte opplevde at forklaringene inneholdt mangler og feil, kan dette ha ført til at de viste motstand gjennom umiddelbar kritikk og frustrasjon mot å samle BSS og UBHH på Madlaleiren utenfor Stavanger:

”Jeg aldri har opplevd så seriøst uryddig prosess (...) at alle kostnadskalkyler viser at det bør ligge her, fordi her øver vi mye mer effektivt, og mye billigere, og her har vi hele Haakonssvern som gjør at vi kan reise ut til Haakonssvern og øve innenfor normal arbeidstid” (EB2).

Endringsberørte påpeker også at motstanden i form av kritikk har oppstått på grunn av mangelfull informasjon. De opplever at endringslederne ikke har kunnet svare på spørsmål som har dukket opp på grunn av endringen. Mange berørte har også reagert med bekymring ved at de går ned i lønn på grunn av at de ikke lenger skal ut å seile. Dette opplever de endringsberørte at lederne ikke har tatt i betraktning, noe som førte til umiddelbar kritikk.

Faktorene som fører til reaksjoner som motstand skal vi gå grundigere inn på når vi videre presenterer funn fra kommunikasjon og rettferdighet.

4.2.1.3 Gjennomgang av ulikheter og likheter i tolkninger

Det er en klar sammenheng mellom hva endringslederne og endringsberørte opplever i forhold til motstanden som har vært underveis i prosessen. Det blir påpekt at endringsberørte først reagerte med både taushet, umiddelbar kritikk og sinne på avgjørelsen og begrunnelsene som er blitt kommunisert ut. Det er også en enighet om at motstanden har gått ned med tiden, og ansatte har begynt å vise noe engasjement gjennom å komme med løsninger til den nye Befalsskolen. Likevel ser vi tegn på at endringslederne bagatelliserer graden av motstand og hvorfor denne har oppstått. I hovedsak ser vi at det er stor enighet om at det forelå mye motstand i starten, men som har avtatt med tiden. Til tross for denne enigheten ser vi tegn til at lederne undervurderer graden av motstand og feiltolker hvorfor commitment har oppstått senere i endringsprosessen. Lederne peker på at de tror det er fordi de går gjennom de vanlige fasene, og at det da er naturlig at motstanden reduseres. De ansatte peker imidlertid på at de ønsker at produktet skal bli best mulig, og derfor engasjerer seg.

4.2.2 Kommunikasjon

I dette delkapittelet skal vi gå nærmere inn på kommunikasjonen mellom endringsledere og de ansatte. Her er hovedfokuset hvilke begrunnelser, nærmere bestemt *social accounts*, som er blitt gitt underveis i prosessen. Vi velger å kategorisere ulike funn fra intervjuene ved hjelp av Bies (1987a) og Cobb & Wooten (1998) inndeling av kausale-, ideologiske-, referanseorienterte- og beklagende begrunnelser.

Bak endringen er det en bred enighet, både blant endringslederne og endringsberørte, at det i hovedsak er økonomi og innsparing som er årsaken til endringen. Før begrunnelsen ble kommunisert ut, ble det satt ned en prosjektgruppe bestående av ledere. De så på hvordan man kunne spare penger med minst mulige konsekvenser for utfallet. Prosjektgruppen så på fire forskjellige alternativ, og kom frem til at sammenslåingen av BSS og UBHH med lokasjon på Madla var den beste løsningen. Denne prosessen og avgjørelsen som ble tatt, har vært sentral for kommunikasjonen mellom endringslederne og ansatte. Av intervjuene fremkommer det at endringsledere utenfor prosjektgruppen, som ikke har vært en del av avgjørelsen, også har vært ansvarlig for å kommunisere ut avgjørelsen. Disse endringslederne kommuniserte ut på bakgrunn av informasjonen de har fått av sine overordnede ledere.

Vi har også avdekket at fysisk avstand mellom partene har vært en sentral utfordring med tanke på kommunikasjonen. Dette kommer av at de ansatte er mye ute og seiler, der de verken har telefon- eller internettdækning. De fleste lederne befinner seg derimot for det meste på land. Mye av kommunikasjonen underveis i prosessen har dermed vært utfordrende. Det har imidlertid kommet frem at alle ansatte var tilstede på allmøtet da endringen først ble kommunisert ut av lederne.

Da kommunikasjonen om endringen startet mellom endringslederne og de ansatte var det å begrunne bakgrunnen for avgjørelsen som stod sentralt, altså en kausal begrunnelse. Her var fokuset å forklare de eksterne kreftene som skapte behovet for endringen. Videre i prosessen har endringslederne også kommunisert ved bruk av ideologiske-, refererende- og beklagende begrunnelser. Disse resultatene skal vi nå presentere.

4.2.2.1 Kausale begrunnelser

Kausale begrunnelser er tatt i bruk ved at endringslederne i stor grad har lagt vekt på de eksterne kreftene som lå bak beslutningen om sammenslåingen av de to skolene. De eksterne kreftene som lå bak avgjørelsen var i hovedsak at de måtte spare økonomi og årsverk. En endringsleder opplever at alle var innforstått med årsaken og behovet for endring: *“Selve årsaken, i forhold til økonomi, det var jo at vi skulle spare penger og årsverk. Så det var jo alle innforstått med”* (EL2).

Det var disse eksterne kreftene som ble brukt til å begrunne endringen når endringslederne skulle kommunisere ut tiltakene til de ansatte. I begrunnelsen kom det også frem at avgjørelsen om flytting og innsparing allerede var tatt, og at de måtte argumentere ut fra det: *“Egentlig var det bare å formidle budskapet om at beslutningen er fattet, dette kommer til å skje, og forhold dere til det”* (EL1).

Endringslederne presiserer at det kun var eksterne faktorer som lå bak endringen, og ingen interne faktorer. Vedkommende utdyper at Befalsskolen i Bergen leverte gode resultater: *“Her var jo alle fornøyd. Vi leverte jo som bare det, og kunden var fornøyd. For oss var det ingenting indre i organisasjonen som gjorde at vi trengte en endring”* (EL2).

Det fremkommer at de endringsberørte har samme oppfatning om at endringen kommer fra et eksternt press: *“Det er jo press fra høyere hold. Forsvaret har fått ordre om å spare så og så mye penger”* (EB1).

Videre oppgir de endringsberørte at de har fått begrunnelser om at sammenslåingen av de to befalsskolene ville føre til en effektivisering, og på denne måten ville Forsvaret spare penger: *“Det var økonomi som stod i fokus. Sammenslåing med tanke på effektivisering. To befalsskoler innen marinen bør jo ligge på samme plass, vi ser jo den”* (EB1).

Flere av de endringsberørte ga imidlertid synspunkter som antydte at de ikke tror på at en slik sammenslåing for å effektivisere er kostnadsbesparende. En endringsberørt opplever at samdrift ikke er kostnadsbesparende:

“De påstår jo, visst jeg skal bruke det ordet, at de skulle spare en haug med penger. Så får vi kuttet hele veien, og nå er det skoler for tur, eller det vi som begynner egentlig. Og målet

er å få ned totalbudsjettet vårt, for det er høyt. Få ned antall årsverk. Det er høyt. Pluss at det med samdrift skulle være mer effektiviserende og kostnadssparende. Jeg mener jo selvfølgelig at det er helt meningsløst” (EB2).

For noen av de endringsberørte virker det som at det nå bare dreier seg om å begrunne en dårlig avgjørelse som allerede er tatt. De opplever det dermed som at dette er årsaken til at begrunnelsene ikke er tilstrekkelige:

“De har bestemt seg for en dårlig løsning, så nå argumenter de bare ut fra det” (EB2), og “Har også tidligere sett at det er sann det er, at en dårlig avgjørelse er tatt, så får man problemer med å underbygge den” (EB3).

Mange endringsberørte opplevde at kommunikasjonen av begrunnelser ikke var tilstrekkelig nok da de først informerte om endringen og begrunnelsen som lå bak avgjørelsen. Ved første informasjonsmøte benyttet endringslederene seg av et budsjettet som skulle begrunne avgjørelsen som var tatt. Mange opplevde at dette budsjettet ikke var tilstrekkelig da det først ble presentert:

“Regnskapet henger ikke på greip, bare svada”(EB5) og “Når det rasjonelle bak ikke har grobunn i virkeligheten. Når du tar et budsjett, og viser et budsjett, så spør jeg liksom - «hvor er det tallet hentet fra?», for det er tall som helt tydelig viser at de skal spare penger, «nei det tallet hadde de bare brukt fiktivt». (...) Det er ikke mulig å ta det seriøst” (EB2).

Andre peker også på at tall underveis i prosessen har gjort at de kausale begrunnelsene ikke var tilstrekkelig: *“De har ikke vært tydelig nok. Men det er jo økonomi. De har satt opp mye tall hele veien. Men det var ikke tydelig nok for meg” (EB5).*

På samme måte som at de endringsberørte opplevde at begrunnelsene ikke var tilstrekkelig, utdyper en endringsberørt at vedkommende opplevde at det var andre bakenforliggende motiver som lå bak avgjørelsen. Dette ble aldri begrunnet fra endringslederene, men resulterte i at berørte opplevde at reelle motiver bak endringen ble skjult for de ansatte:

“Men jeg tror det er nok noe underliggende. Det er noe jeg har mistanke om. De har nok et ønske om at skolen på Madla skal bli mer strukturert. De vil også ha en oppfriskning der

nede også. Lederskapet der nede fungerer nok ikke hele tiden. De vil nok at vår måte å gjøre ting på skal også tilføyes dem. Det er mine tanker, men aldri uttalt” (EB4).

En av de endringsberørte utdyper også at de mangelfulle begrunnelsene burde vært utelatt, og at man heller kunne beordret flyttingen uten å komme med begrunnelser for hvorfor man skal flytte: *”Hadde noen sagt at vi skal flytte til Madla, ferdig. Det er bare sånn det blir, det hadde nesten vært bedre enn å si at «vi flytter på grunn av sånn og sånn og sånn»” (EB2).*

4.2.2.2 Ideologiske begrunnelser

I kommunikasjonen fra endringslederne til de ansatte ser vi tegn til noe fokus på kjerneverdiene i Forsvaret; *respekt, ansvar og mot*. Dermed kan det se ut som at endringslederne også har benyttet seg av ideologiske begrunnelser. En endringsleder oppgir at vedkommende blant annet har fokusert på å vise respekt for de ansatte i forhold til muligheter hver enkelt ansatt har for at de skal komme best mulig ut av situasjonen:

“Så mener jeg at vi har vist respekt for de ansatte i forhold til å gi de veldig gode muligheter til å bli i varetatt, og i stor grad kunne påvirke sin egen situasjon. Vi har måttet skaffet de jobb. Så langt det er mulig har vi lagt til rette for å ta vare på personellet, og vist de respekt på den måten der” (EL1).

Til tross for at noen oppgir at kjerneverdier har vært i fokus, påpeker en av endringslederne at vedkommende ikke har hatt et bevisst forhold til det i sin kommunikasjon. Derimot påpeker endringsleder at kjerneverdiene ligger i ryggmargen, og er dermed med på å påvirke kommunikasjonen:

“Jeg har ikke hatt et bevisst forhold til det. Men mange har vist respekt for beslutningen, selv om man er uenig. I forhold til ansvar, så vet mange at de på lang sikt ikke skal være i Stavanger, men samtidig tar de ansvar for at Befalsskolen lever videre og gjør det bra. Det har vært viktig i samtalene med de ansatte. Men ikke et bevisst forhold, det bare ligger i ryggmargen” (EL3).

De endringsberørte opplever derimot at kjerneverdiene ikke har vært i fokus når begrunnelsene for avgjørelsene ble gitt: *“De har jo ikke brukt ordene respekt, ansvar og mot. Det blir fort bare ord, når de blir brukt i så mange settinger, så tror ikke det hadde hatt noe*

å si” (EB1). Resten av de berørte er enig i at kjerneverdiene ikke har vært i fokus. En av de endringsberørte sier også at lederne har gjort det motsatte av hva kjerneverdiene tilsier, da de ble spurt om kjerneverdiene hadde vært viktige i begrunnelsesprosessen: “*Ja, de tok alle de tre, kastet det i bosset, så fortsatte de prosessen*” (EB2).

Vi kan altså se at ideologiske begrunnelser ikke har vært særlig fremtredende i kommunikasjonen. Likevel kommer det frem at kjerneverdiene til Forsvaret trolig er godt forankret i kulturen.

4.2.2.3 Refererende begrunnelser

I intervjuene har vi avdekket at endringslederne har hatt fokus på å begrunne endringen ved å se på liknende referansegrupper eller organisasjoner. Endringsledere har blant annet trukket frem *liknende endringsprosesser*, for å forklare eller begrunne endringen. En endringsleder sier at vedkommende har vist til flere liknende prosesser, og at man har gjort slike ting i alle år. Dette støttes også opp fra en annen leder:

“*Vi har snakket om tidligere når Befalsskolen ble flyttet fra Horten. Det var jo også det samme da. Der også var det sparing av både årsverk og økonomi. Dette er eneste eksempel vi har brukt*” (EL2).

Flere av de endringsberørte oppgir også at det er trukket paralleller ved forrige gang BSS flyttet, fra Horten til Bergen i 2009: “*Forrige gang, når de flyttet fra Horten til Bergen var det også pengene det stod på. Så de har trukket frem flyttingen fra Horten*” (EB1). De endringsberørte forteller også at det er trukket frem at BSS ikke er den eneste avdelingen som må spare, men at det også er andre som må gjøre kutt: “*Det er blant annet sagt at det er gjort en del kutt i operativ avdeling, og at nå er det flere som må ta belastningen*” (EB3).

Vi har også spurt intervjuobjektene om det er referert til *positive langsiktige målsetninger* ved å gjennomføre endringen. Endringslederne sier de har begrunnet endringen i at UBHH vil styrkes av kompetansen fra BSS. “*...men har også begrunnet med at Madla trenger kompetansen fra BSS*” (EL1).

De endringsberørte er også enige i at positive langsiktige målsetninger er brukt som begrunnelse, men de fleste ser ingen direkte positive effekter for BSS ved å flyttes til Madla:

“Mer fremtidsrettet mot hva vi trenger. Jeg tror ikke målene gjaldt oss, men heller den andre skolen. Joda, er vel et liten bieffekt, eller et lite delmål å styrke UBHH” (EB4).

Gjennom intervjuene har vi også avdekket at endringslederne har vist til *negative konsekvenser* dersom de ikke endrer på dagens situasjon. En av endringslederne sier at vedkommende på et tidspunkt måtte fortelle de ansatte hva som kom til å skje dersom man ikke begynte å spare inn: *“I august var det et par stykker som var veldig demotiverte, og som jeg måtte realitetsorientere” (EL3).*

Mange endringsberørte mente imidlertid at de negative konsekvensene kom til å skje likevel, fordi de er overbevist om at man ikke kommer til å spare mye penger med den nye løsningen: *“... og negative konsekvenser, det er jo at [Forsvarsledelsen] ikke klarer å spare penger med denne løsningen - det er den verste konsekvens” (EB2).* *“De la frem veldig fine tall på hvor mye ting kostet, og hvor mye vi ansatte kostet, kontra kostnaden ved å flytte en skole. Men de hadde ikke tenkt på viktige faktorer som hvor folk skal bo, og oppbygging av ny kunnskapsbank, og hvordan de flinke folkene her skal erstattes. Mange ting var ikke tenkt på” (EB1).*

4.2.2.4 Beklagende begrunnelser

Endringslederne kommuniserer medfølelse og forståelse for hva endringene påfører de ansatte gjennom en kombinasjon av kausale og beklagende begrunnelser. Dette gjør endringsleder ved å forklare at det er eksterne faktorer som ligger bak avgjørelsen, og at dette gikk ut over deres avdeling denne gangen:

“Ideelt sett så kunne vi tenke oss å være et større forsvar, med flere mennesker. Men vi har noen rammebetingelser å forholde oss til, og da må vi gjøre noen valg, og denne gangen falt valget på de”(EL1).

En annen endringsleder har imidlertid vært mer fokusert på å vise forståelse og finne løsninger for de ansatte som får negative konsekvenser av flyttingen. Slike løsninger har vært både nye stillinger i andre deler av organisasjonen, tilrettelegge for nye stillinger på Madla, eller utvidelse av pendleravtale. Endringsleder påpeker at vedkommende har hatt fokus på å vise omtanke gjennom å ta vare på personellet og finne nye løsninger som passer

best mulig til hver enkelt. Endringslederen mener også at vedkommende har hatt en rettferdig prosess i forhold til å gi de ansatte stillingene de har krav på:

”De som ikke ønsket å være med på grunn av familiære årsaker, skulle få en annen løsning, så jeg har på en måte prøvd å finne andre løsninger til de, og brukt nettverket mitt (...) Viktig å ivareta personell som ble berørt av flyttingen. “Vi har fulgt boken (...) Alle stillingene vi har i dag, har vi krav på å få der nede også. Vi fyller opp toppen. Har ikke vært den urettferdigheten i prosessen, vi har sluppet unna det” (EL2).

Endringslederen oppgir at vedkommende også har hatt fokus på å ivareta personellet gjennom mellommenneskelig behandling ved åpenhet og personlig kontakt med hver enkelt ansatt. Dette har vedkommende gjort ved å kontakte hver enkelt ansatt personlig, da endringsleder opplever at dette er mer personlig og støttende: *”Jeg prøver å ikke gå via noen, men heller gå direkte til hvert enkelt person (...) Viktig (...) at man prøver å imøtekomme hver enkelt sitt behov” (EL2).*

Intervjuene har videre avdekket at endringsberørte opplever at det er ulikheter i forhold til hvilke ledere som viser omtanke og forståelse for de ansatte sin situasjon. De ansatte gir uttrykk for enkelte ledere har vist omtanke, men at det har vært mangel på beklagelse og forståelse fra andre. En endringsberørt forklarer at det er en gruppe ledere som har vist omtanke, og at det er en annen gruppe som ikke har det: *“Der har det bare vært overkjøring. Når folk har prøvd å finne seg en ny stilling, så har det blitt masse kluss, og det har ikke gått i boks.” (EB1).* Disse synspunktene går igjen hos flere endringsberørte: *“[Endringsleder] har vist bekymring for det” (EB4),* men vedkommende mener at andre ledere ikke har vist medfølelse: *“Min opplevelse er at de har brydd seg svært lite” (EB4).*

4.2.2.5 Gjennomgang av ulikheter og likheter i tolkninger

Kausale begrunnelser peker seg ut som den viktigste begrunnelsestypen, da endringslederne i stor grad har fokusert på å kommunisere ved å begrunne avgjørelsen som er tatt. Kausale begrunnelser kan stamme fra både internt og eksternt press, og her er det bred enighet både blant ledere og endringsberørte, at det ikke er et behov for endring som er skapt innad i organisasjonen, men derimot et eksternt press.

Det er imidlertid forskjeller i tolkningene omkring begrunnelsenes tilstrekkelighet. De endringsberørte opplever at endringen ikke er *tilstrekkelig begrunnet*. Det er spesielt argumentene bak hvordan man skal spare penger med den nye løsningen, som ble oppfattet som svært mangelfulle av de endringsberørte. På en annen side fremkommer det at endringslederne mener at alle har vært innforstått med begrunnelsene.

I forhold til *ideologiske begrunnelser* mener endringslederne at kjerneverdiene har *ligget i ryggmargen* under prosessen, selv om de ikke er brukt eksplisitt i kommunikasjonen. De endringsberørte deler endringsledernes syn på at kjerneverdiene ikke eksplisitt har vært i fokus i begrunnelsene. Enkelte endringsberørte påpeker også at det heller ikke har vært et implisitt fokus på kjerneverdiene, da de opplever at enkelte ledere ikke har opptrådd i tråd med kjerneverdiene. De ansatte opplever heller ikke at kjerneverdiene har vært viktige i beslutningsprosessen fra ledelsen sin side.

Når det gjelder *refererende begrunnelser*, er endringsberørte og endringslederne enige i at det har blitt henvist til tidligere endringsprosesser, og andre som må gjennomføre liknende endringer for å spare penger. Forskjellene ligger i at endringslederne peker på negative konsekvenser dersom sammenslåingen ikke gjennomføres. De endringsberørte mener på sin side at de negative konsekvensene vil oppstå selv om man gjennomfører endringstiltaket.

Intervjuene har avdekket at endringslederne mener de har vist omsorg og tatt vare på den enkelte, blant annet ved hjelp av *beklagende begrunnelser*. De endringsberørte mener på sin side at det er stor variasjon i forhold til hvilke ledere som har vist omtanke. De opplever at enkelte ledere har vist mye omtanke og vist initiativ til å hjelpe med å finne nye stillinger. De opplever imidlertid at andre ledere har vist lite initiativ til å hjelpe til, og ikke vist noe bekymring for de ansattes situasjon.

Av dette ser vi at endringslederne og de endringsberørte tolker kommunikasjonen og begrunnelsene ulikt. Hovedforskjellen går på de endringsberørtes oppfattelse av at endringen ikke er tilstrekkelig begrunnet, og at mye tyder på at endringslederne ikke er av samme oppfatning.

4.2.3 Kommunikasjon og rettferdighet

Videre vil vi presentere våre funn om hvorvidt endringsprosessen oppleves som rettferdig. Vi tror at kommunikasjonen har betydning for rettferdighetsoppfatninger, og at dette igjen har betydning for hvilke reaksjoner endringen skaper i organisasjonen. Vi har derfor forsøkt å kartlegge hvor rettferdig endringslederne og de endringsberørte oppfatter prosessen, og eventuelle forskjeller i rettferdighetsoppfatningene for de to gruppene. Vi vil også se på hvilke typer av rettferdighet som eventuelt foreligger.

4.2.3.1 Rettferdig avgjørelse

Intervjuene avdekker at endringslederne har delte meninger i forhold til om avgjørelsen om å flytte Befalsskolen i Bergen til Stavanger var rettferdig. Her snakkes det både om avgjørelsen om flytting og sammenslåing på Madla, men også avgjørelsen om å fremskynde flyttingen fra august 2016 til august 2015.

En leder mener at det helt klart har vært en dårlig avgjørelse, og forstår ikke overordnet leder sine argumenter for sammenslåingen i Stavanger. Lederen opplever at det ikke er en rettferdig vektlegging i forhold til fordeler og ulemper ved alle alternativene. Endringsleder peker også at vedkommende tror at fremskyndingen ikke resulterer i store kostnadsbesparinger:

“Jeg skulle gjerne sett at det ble i Bergen, som hadde vært en mye mer fornuftig avgjørelse (...) Jeg forstår ikke argumentene for å flytte til Stavanger, men vi har ikke brukt ordet rettferdig eller urettferdig. Men det oppleves urimelig og merkelig (...) Mange argumenter for å velge Bergen er ikke tatt med i vurderingen. Det er urimelig og merkelig at vi skal flytte til Stavanger i forhold til å flytte de opp her. Det de sparer på å fremskynde prosessen er en dråpe i havet i det store og hele bildet. Men det har store konsekvenser for oss og for Christian Radich” (EL3).

En annen endringsleder oppgir at det er synd at avgjørelsen ble som den ble: *“Alle ønsker egentlig at det skulle ligge i Bergen. Men nå gikk ikke det. (...) Det er klart at den endringen som skjedde mellom juni og august, gjorde at ting ble annerledes (...) da oppstår det utfordringer for meg og de ansatte. Og da må vi håndtere det på best mulig måte” (EL2).* Dette tyder på at endringslederen synes det var en dårlig avgjørelse, da alle egentlig ville hatt det i Bergen, men har innfunnet seg med at det er sånn det blir.

Den siste av endringslederne er derimot ganske positiv til avgjørelsen og prosessen der avgjørelsen ble tatt: *“Det er resultatet av en lang prosess som har pågått i mange år, faktisk. (...) Vi vurderte flere forskjellige alternativer, og endte opp med at flytting av Befalsskolen var en av de tiltakene vi kunne gjøre som kunne ha minst skade i forhold til outputen, hva vi skal levere. (...) Personlig synes jeg for så vidt at det har vært en ryddig og god prosess” (EL1).*

Blant de endringsberørte er det en noe mer kollektiv oppfatning av at avgjørelsen om å flytte til Madla ikke er en *rettferdig avgjørelse*. Det kommer også frem at argumentene bak avgjørelsen ikke er virker fornuftige. Mange endringsberørte har ikke tro på at man vil spare penger med den nye løsningen, og flere peker på at man nå vil miste fordelene med å ligge nærme Haakonvern:

“Den avgjørelsen med å flytte ned dit i forhold til å flytte de opp hit er ikke rettferdig, fordi begrunnelsen ikke er god (...) sparer de egentlig penger på å flytte Befalsskolen? Kanskje på et 20-års perspektiv, men når man mest sannsynlig må bygge opp kaserner og sånt, fordi den standarden som er der nede i dag ikke er god nok” (EB1).

“Hele prosessen er full av selvmotsigelser. Det ble satt ned en haug med komiteer som skal se på ulike tiltak, men så går de mot anbefalingen. De gikk ikke for den beste løsningen, men de gikk for den dårligste løsningen” (EB2). “Vi har ikke fått noen argumenter som tilsier at dette var en riktig avgjørelse” (EB4), og “Vi har sett at ved å utdanne i Bergen har vi mulighet til å samarbeide med aktører på Haakonvern, noe som gjør utdanningen mye mer reell og interessant for elevene” (EB6).

De endringsberørte er også konsekvent i sin mening om at avgjørelsen om å fremskynde endringen fører til ytterligere utfordringer: *“Det kan gå ut over ryktet til Befalsskolen dersom dette opplegget ikke blir bra. Et år til hadde bidratt til at man kunne fått planlagt bedre” (EB1) og “De forklarte så godt de kunne, men jeg ser virkelig ikke fordelene ved å skulle fremskynde (...) Jeg hadde selvfølgelig syns det vært trist å flytte i 2016, men det kunne jeg innfunnet meg med. Men jeg imot flytting i 2015” (EB4).*

Flere endringsberørte påpeker også at de mangler tid på å få på plass det nye produktet før august 2015, og at dette kunne vært løst ved å droppe å drive befalskurs for semesteret høsten 2015. Dette påvirker også de endringsberørtes oppfattelse av hvorvidt selve prosessen er rettferdig. Dette kommer av at de ansatte opplever at de er overlatt til seg selv med å ordne opp i dette, og ikke er tildelt tid eller ressurser for å få ting på plass:

“Nå er dette blitt vårt ansvar, de har sagt at det må vi fikse selv. Men når skal vi gjøre det da? Vi er ferdig med vårkurset 1.juni. Da har vi jobbet ræven av oss siden første januar. Vi må ha ferie, så skal vi starte opp med nytt kurs i august. Når skal vi finne på dette her? De tar utrolig lite ansvar. (...) Vi burde brukt høsten til å planlegge kurset. Hadde vi hatt hele høsten til å forme et bra kurs hadde forutsetningen vært vesentlig bedre. (...) Må du må ta skylden for noe du vet ikke er din feil, så må du bare stå der å si ja” (EB4).

4.2.3.2 Distributiv rettferdighet

Intervjuene har avdekket at endringsberørte opplever at noe som er verdifullt reduseres, noe som indikerer at de opplever at den distributive rettferdigheten i denne endringsprosessen er lav. Dette gjelder blant annet usikkerheten knyttet til deres fremtidige arbeidssituasjon. Videre har de påpekt at de opplever det som urettferdig at sammenslåingen på Madla resulterer i at de mister Radich og fordelene som de påpeker at nærhet til Haakonvern gir. Det oppleves også lite rettferdig at ansatte ikke får den samme lønnen som de har hatt hittil, og som de mener de fortjener. Lønnsreduksjon resulterer blant annet i usikkerhet for de ansatte, noe som forsterkes av at de endringsberørte opplever at ingen kan svare på spørsmål knyttet til dette:

”Folk har flere barn, og hus, og masse faste utgifter, og når du flytter til Stavanger, og lønnen blir redusert til kanskje nærheten av halvparten (...) Folk må kanskje selge huset sitt. De kunne ikke svare på sånne enkle ting på det, «ja dere vil gå ned i lønn», eller garantere noe (...) De skulle garantert noe. Helt hinsides at de ikke kan ta det i betraktning” (EB5).
”Fra et økonomisk perspektiv kommer jeg til å tape penger ved å ikke seile. Det blir mindre inntekt ved å være mer på land” (EB3).

4.2.3.3 Prosedyrerettferdighet

Når det gjelder prosessen som førte til utfallet, altså *prosedyrerettferdigheten*, kan man måle dette ut fra *metodene, antakelsene og reglene* som ligger til grunn for beslutningen. Vi ser

også her at endringslederne og de endringsberørte har ulike rettferdighetsoppfatninger. Endringslederne har i stor grad en oppfatning om at prosessen frem mot avgjørelsen har vært god, men de endringsberørte er noe mer kritisk i sin oppfatning.

Både endringsledere og endringsberørte oppgir at innspill fra de endringsberørte har vært brukt som en *metode* for å komme frem til beslutningen: *”Vi har inkludert de i avgjørelsesprosessen ved å ha personlige samtaler med hver enkelt” (EL1).*

Det er imidlertid uenighet omkring hvordan disse innspillene er brukt. Flere av de endringsberørte oppgir at innspillene de fikk lov til å komme med før beslutningen ble fattet, ikke ble tatt med i betraktning likevel: *”Det har vært flere prosjektgrupper som har kommet frem til flere ting. Men de har gått i mot gode anbefalinger derfra” (EB5).* *“Jeg mener at ingen har hørt på de som jobber her før avgjørelsen ble tatt. Og de som fikk være med å si sin mening ble ikke tatt i betraktning når avgjørelsen falt” (EB1).*

En annen endringsberørt oppgir at det har føltes meningsløst å skulle komme med forslag og synspunkter som aldri ble brukt til noe, og at det virker som de allerede hadde kommet frem til en avgjørelse, men at de ba om innspill likevel. Utsagnet fra endringsberørt kan også indikere at vedkommende opplevde det som urettferdig at de skulle bidra med forslag og meninger, samtidig som de skulle arbeide som normalt. Det kan videre se ut som at rettferdigheten blir ytterligere svekket ved at innspillene likevel ikke blir tatt i betraktning:

”Virker som at de hadde bestemt seg for en dårlig løsning på forhånd. Da blir det meningsløst å bruke tid på å sette ned en haug av komitéer og utvalg som skal komme med innspill. (...) Det er mye tid som går med til, altså for vår del, der vi skal bidra med meninger, og ha tanker om ting, samtidig som vi skal drive normal drift. Det tar fokus vekk fra det vi skal gjøre. Det er ikke sånn at vi ikke har nok å gjøre ellers, og at vi trenger mer å ta oss til” (EB2).

Endringsberørte påpeker også at man heller burde latt de ansatte drive på med sitt vanlige arbeid dersom avgjørelsen var fattet før arbeidsgruppen ble satt ned: *”Her har det vært en arbeidsgruppe som kommer med en anbefaling som han ikke bruker. De tar mange vekk fra arbeidsplassen sin for å jobbe med alternativer. Det blir en ekstrabelastning, for det vanlige arbeidet gjør jo ikke seg selv. Da kunne de heller vært ærlig og sagt at avgjørelsen var tatt,*

istedenfor å ha en arbeidsgruppe” (EB4). “Avgjørelsesprosessen opplever jeg som lite ryddig” (EB3).

Videre oppgir en endringsberørt at metoden for å komme frem til en løsning gikk ut på at en prosjektgruppe skulle komme med ulike forslag til løsninger for å spare penger, noe vedkommende i utgangspunktet synes virker fornuftig. Vedkommende opplever imidlertid denne prosedyren som uryddig, da lederne ikke velger løsningen som blir foreslått:

”Jeg føler de har gjort mye riktig i prosessen, som å sette ned prosjektgrupper som skal komme opp med forskjellige forslag til løsning. Det jeg opplever som uryddig er at man til sist ser bort i fra denne gruppen og velger heller en kvasiløsning” (EB6).

Funnene fra intervjuene indikerer også at flere endringsberørte også er kritiske til *antakelsene* som ligger til grunn for beslutningen. De er med andre ord skeptiske til at *dette* spesifikke endringstiltaket vil gi de planlagte resultatene som ligger til grunn for beslutningen. De endringsberørte setter spesielt spørsmålstegn til hvordan Forsvaret vil spare penger ved å flytte skolen bort fra ressursene som er tilgjengelig i Bergen. De endringsberørte opplever at antakelsene som ligger til grunn for endringstiltaket er lite troverdige, noe som fører til en opplevelse av at det har blitt gjort en feilvurdering:

“Alle kostnadskalkyler viser at det bør ligge her, fordi her øver vi mye mer effektivt, og mye billigere. Her har vi Haakonvern som gjør at vi kan øve innenfor normal arbeidstid” (EB2). “Vi burde vært i Bergen på grunn av ressursene her. Jeg mener det er en feilvurdering. Det er riktig å samlokaliseres, men en feilvurdering å ikke gjøre det i Bergen” (EB4).

Videre kom det frem i intervjuene at de endringsberørte hadde fått beskjed om at de ville få nye bygg til Befalsskolen på Madla. Dette ble kommunisert ut ved første allmøte når lederne først fortalte om endringen som skulle finne sted. Endringsberørte stilte spørsmålstegn til hvordan dette kunne la seg gjøre, gitt at Forsvaret skulle spare penger: *“De hadde tenkt å bygge bygg i Stavanger. Hvorfor i all verden? Da går jo hele vinningen i spinning. Det fins plass der nede. (...) Vi kan jo ikke kreve nye bygg når vi flytter på grunn av økonomi” (EB5).*

Senere i prosessen ble det imidlertid gitt beskjed om at de ikke fikk nye bygg likevel, men at gamle lokaler skulle pusses opp. Mange endringsberørte viser misnøye til at de først

kommuniserte ut en slik avgjørelse, som går direkte imot målet med endringen som er å spare penger. Dette fører til at de ansatte blir kritiske til at dette endringstiltaket vil gi de planlagte resultatene som ligger til grunn for beslutningen, som igjen kan føre til en oppfatning om lav prosedyrerettferdighet.

Noen påpeker også at noen viktige elementer har blitt oversett i prosessen når avgjørelsen skulle tas: *”Et hvert prosjekt i Forsvaret består av PSO; personell, system og organisasjon. Og her (...) har de delvis husket på organisasjon og økonomi, og de har glemt delvis system, og helt utelatt P på vektskålen, og der har de dritet seg ut”* (EB5). Dette tyder på at de ansatte føler seg glemt i prosessen, og indikerer lav opplevd prosedyrerettferdighet.

En endringsberørt oppfatter det slik at innsparingen egentlig er et resultat av at Forsvaret har brukt mye penger på nye kampfly, og at BSS nå må *betale* for dette ved å spare inn: *”Hvis jeg skal dra det på et høyere nivå. Bakgrunnen er fordi vi skal få nye kampfly i mitt hode. Det går helt opp til kampflyene. Jeg får mindre tillit til forsvarsledelsen når jeg er inne i en sak som dette her. (...) nå betaler vi for at Forsvaret skal få nye kampfly. Som egentlig skulle vært dekket av et helt eget prosjekt i Forsvaret”* (EB5). Dette kan knyttes opp til prosedyrerettferdighet, da det er faktorer som de ansatte opplever som urettferdige som er tatt med i vurderingen om at man skal flytte Befalsskolen.

4.2.3.4 Interpersonell rettferdighet

For å kartlegge rettferdigheten omkring de mellommenneskelige aspektene ved endringsprosessen, har vi også stilt intervjuobjektene spørsmål som kommunikasjonen fra endringsledere til endringsberørte, og hvordan endringslederne har behandlet de endringsberørte i prosessen. Endringslederne er samstemte i at de har gjort prosessen mer rettferdig ved å legge til rette for at hver enkelt skal ha et alternativ til å flytte til Stavanger. Som nevnt i funn på beklagende begrunnelser (4.2.2.4), oppgir en endringsleder at vedkommende har hatt fokus på å ivareta personellet, gjennom åpenhet og personlig kontakt med hver enkelt. Andre ledere bekrefter også at de har hatt samtaler med hver enkelt ansatt for å best mulig legge til rette for deres behov. Videre opplever de det slik at de har vist forståelse for at enkelte ansatte ikke ønsker å være med til Stavanger:

“Vi har tatt hver enkelt på alvor, ved å ha personlige samtaler med alle og legge best mulig til rette for hver enkelt” (EL1), og *“Man ønsker jo at flest mulig blir med, men det har vært*

full forståelse for at ikke alle vil være med. Derfor har det vært fokus på å legge til rette for at folk skal ha andre alternativer. Dersom de ikke har villet være med, har jeg prøvd finne noe de kan jobbe videre med her i Bergen. Jeg har hatt veldig mye fokus på dette, fordi det har vært veldig få som har vært klare fra dag én på at de ville være med til Stavanger” (EL3).

Intervjuene avdekker imidlertid at endringsledernes syn på de mellommenneskelige aspektene skiller seg fra de endringsberørtes syn. De endringsberørte opplever at enkelte endringsledere ikke har tatt godt nok vare på personellet. Eksempelvis opplever de ansatte at viktige faktorer, som for eksempel hvor de skal bo, er glemt i prosessen. Videre opplever de en uryddig prosess fordi at de opplever at ingen av lederne kan svare på kritiske spørsmål:

“Ryktet på gangen er at det er rævva utført arbeid i forbindelse med flyttingen. Det bør være en målsetning å ta vare på personellet, så de kunne fått med seg personellet fra starten av. Spesielt når det er kritiske ressurser” (EB5). “Argumentene de bruker er bare en haug med antagelser, og når du ikke får svar på noen av spørsmålene du stiller til det, så må jeg si at jeg aldri har opplevd en så seriøst uryddig prosess” (EB2). ”De hadde ikke tenkt på viktige faktorer som hvor folk skal bo, og oppbygging av ny kunnskapsbank, og hvordan de flinke folkene her skal erstattes. De kunne vært klarere på at de ønsker å ha oss med, ved å gi et bedre tilbud for at vi skal ønske å være med” (EB1).

De ansatte savner også et system for å ordne stillinger for de som det ikke var aktuelt å dra til Stavanger. Det kommer blant annet frem at de ansatte en periode opplevde at enkelte ledere motarbeidet at de ansatte skulle finne seg nye stillinger. Senere i prosessen ble dette rettet opp i på initiativ fra enkelte ledere og ansatte. Denne episoden har imidlertid svekket rettferdighetsoppfatningene av prosessen, og mange føler seg tvunget til å bli med til Stavanger, for å ikke gå uten stilling:

“Konsekvensen av å fremskyve med ett år var blant annet kortere tid til å finne nye jobber. Det var ikke mulig å finne seg en ny jobb, vi ble nesten tvunget til å flytte. Noen ganger mistenker jeg at det er det de vil. Og da driter de i måten det blir gjort på. (...) Folk føler seg tvunget til å bli med ned, folk er jo lojale og vil beholde jobben sin (...) Det var en stund folk skaffet seg midlertidige jobber, men da prøvde ledelsen over å overstyre lederne her, og forby det. De ga seg på dette etter hvert (...) Men jeg synes jo det er helt hårreisende at en må

ha oppvaskmøte på det” (EB4). “Siden rett før jul har de bare gjort motsatt av det de sa. De har ikke tilrettelagt noe som helst, og de stillingene som har lagt ute har ikke passet til graden som de her har” (EB1).

4.2.3.5 Informasjonsrettferdighet

Intervjuene har også avdekket funn i forhold til informasjonsrettferdighet. For å kartlegge intervjuobjektene sine persepsjon av endringsprosessens informasjonsrettferdighet, har vi stilt spørsmål som omhandler åpenhet, mengde, tidspunkt og tilstrekkeligheten av informasjonen mellom endringsledere og endringsberørte.

Endringslederne mener de har hatt mye åpenhet og klar tale når informasjonen er kommunisert ut til endringsberørte: *“Jeg tror at den åpenheten jeg har vist hele tiden, nå snakker jeg kun for meg selv, (...) den tror jeg har vært viktig” (EL2).* Intervjuene med endringsleder avdekker imidlertid at de selv er innforstått med at enkelte deler av prosessen har vært preget av mangelfull informasjon: *“Mener vi har gitt tilfredsstillende info. Men ville ikke brukt andre argumenter som folk uansett vet at bare er tull. Ville ikke gjort noe annerledes enn å prøvd å komme med enda mer info” (EL3).*

De endringsberørte mener på sin side at det var mange spørsmål som ikke ble besvart, som kan svekke deres oppfatning av informasjonsrettferdighet: *“Det hadde vært bra med en person som kunne svare på ting som var uklart, enn sånn som nå når ingen vet, og ingen egentlig har ansvar for hele greien” (EB1).*

Flere påpeker også at de opplever at de negative aspektene med endringen ikke er snakket om, og at mange av de positive aspektene ved flyttingen egentlig ikke er reelle: *“Det negative er blitt undergravd” (EB2) og “Jeg føler de har pyntet på resultatet og fordelene med å flytte ett år før” (EB4).*

En annen endringsberørt har samme oppfatning som overnevnte, men legger til at informasjonen som er blitt gitt inneholder mangler og feil. Dette henger sammen med overnevnte resultat fra kausale begrunnelser, ved at informasjonen om avgjørelsen som er tatt ikke er tilstrekkelig begrunnet. Ved at endringsberørte opplever at informasjonen inneholder mangler og feil, har dette trolig svekket rettferdighetsoppfatningen. De ansatte føler også at kritikken og spørsmålene de har kommet med har blitt oversett av lederne:

“Jeg har opplevd at vi stiller mange gode, kritiske spørsmål, som ikke blir godt besvart. (...) Det går blant annet på de reelle argumentene for flyttingen. Økonomisk kan det med å kutte skuten forsvares, men det med å flytte til Stavanger er jeg litt mer i tvil om hvorfor det skal være billigere. For eksempel har de kalkulert med høyere matvarepriser i Bergen enn Stavanger, noe som virker urimelig for mange av oss” (EB3).

Når det gjelder tidspunktet informasjonen ble kommunisert ut på, er de endringsberørte samstemte om at informasjonen kom raskt, og på et passende tidspunkt. En endringsberørt oppgir også at vedkommende ikke var fornøyd med forklaringene: *“Jeg opplevde at vi ble informert tidlig. Jeg synes det var greit at infoen kom august og ikke juni, så vi kunne ta ferie” (EB4).* *“Tidspunktet er greit, men det er bare forklaringen det har gått på” (EB5).*

Mange endringsberørte har også oppfatning av at en spesiell gruppe ledere har kommunisert ut all informasjonen de selv har hatt tilgang på *“Sjefene har hatt interne møter der de har holdt oss oppdatert med det som skjer” (EB5).* Derimot gir flere endringsberørte synspunkter på at de mener at informasjon fra andre ledere mangler, fordi de ikke kan svare på spørsmål som blir stilt. Dette indikerer at kvaliteten på informasjonen som blir kommunisert er svak, og at ikke alle aspekter ved endringen er gjennomtenkte. En endringsberørt utdyper:

“De kunne ikke svare på sånne enkle ting som for eksempel om vi ville gå ned i lønn. (...) Det blir veldig personlig. Skulle kunne svart på sånne enkle ting som det. De skulle garantert noe. Helt hinsides at de ikke kan svare på det” (EB5).

4.2.3.5 Gjennomgang av ulikheter og likheter i tolkninger

Vi opplever generelt sett et skille mellom endringsledernes synspunkter og de endringsberørtes synspunkter på rettferdighet. Vi ser også tendenser til at endringslederne er noe uenige på noen områder, men også områder de har de samme oppfatningene. De endringsberørte er stort sett samstemte i sine oppfatninger.

Når gjelder rettferdighet i avgjørelsen som er tatt, er endringslederne delte i meningene angående om avgjørelsen som er tatt er god. Én endringsleder er av oppfatning at avgjørelsen ikke er god, én endringsleder er middels skeptisk, og den siste er positiv og mener at avgjørelsen er god, og er tatt på et godt grunnlag. De endringsberørte er derimot ganske samstemte om at det er en *dårlig avgjørelse*. Det ser ut som at mangel på gode

begrunnelser for avgjørelsene som er tatt, er hovedårsaken for at de endringsberørte opplever at endringen er en dårlig avgjørelse.

I forhold til opplevd *distributiv rettferdighet*, indikerer svarene de endringsberørte gir at den er lav på grunn av at noe som de anser som verdifullt reduseres. Når det gjelder *prosedyrerettferdighet*, kan det se ut som endringslederne mener denne er god, fordi de ansatte har fått anledning til å komme med innspill. De endringsberørte mener på sin side at prosedyrerettferdigheten er lav, fordi deres innspill likevel ikke er tatt i betraktning når avgjørelsen skulle tas. Dette påvirker prosedyrerettferdigheten, da det for mange føles meningsløst å bruke tid på å komme med anbefalinger som ikke brukes til noe.

Når det kommer til *interpersonell rettferdighet* mener endringslederne at de har hatt fokus på å ivareta personellet og legge til rette for individuelle behov. Endringsberørte opplever imidlertid at lederne har oversett faktorer som er viktige for de ansatte. De savner også at noen tar ansvar for prosessen. Dette tyder på at ledelsen opplever den interpersonelle rettferdigheten som god, men de endringsberørte anser den interpersonelle rettferdigheten som svak.

Det viser seg at det også under *informasjonsrettferdighet* er uenighet mellom endringsledere og endringsberørte, om det er rettferdighet i forklaringene som blir gitt. Endringslederne er stort sett fornøyde med informasjonen som er kanalisert ut, men en endringsleder sier det kunne vært enda mer informasjon. Likevel er den totale oppfatningen fra endringsledernes side, at det har vært åpenhet og god kommunikasjon av informasjon i prosessen. De endringsberørte påpeker derimot at argumentene er mangelfulle og forvridde, noe som går ut over de ansattes opplevde informasjonsrettferdighet. Dette tyder på at lederne har lite kontroll over hvordan kommunikasjonen blir oppfattet av mottakerne.

Totalt sett ser vi at synet på rettferdighet skiller seg fra hverandre. De ansatte har stort sett en oppfatning av at rettferdigheten er lav. Dette synet deles ikke av endringslederne, som for det meste er positive til rettferdighet i endringsprosessen. Noen av endringslederne innrømmer likevel punkter der man kunne gitt bedre forklaringer og kommunisert mer.

4.2.4 Kommunikasjon og tillit

For å vurdere om de ansatte har tillit til lederen og opplever kommunikasjonen som troverdig, har vi sett på hvorvidt de endringsberørte opplever begrunnelsene som åpen og ærlig. Vi har også sett på endring i tillitsnivå og om endringslederne har opptrådd i henhold til hva som er forventet av dem i lederrollen. Vi vil nedenfor presentere funn som viser sammenhengen mellom kommunikasjon og de ansattes tillit til ledelsen.

4.2.4.1 Begrunnelser som uttrykk for ærlighet

Både endringsberørte og endringsledere har gitt synspunkter i forhold til om begrunnelsene ble oppfattet som ærlige og redelige. En endringsleder ga uttrykk for at vedkommende trodde det var store ulikheter i forhold til hvem av de endringsberørte som opplevde at endringslederne ga korrekt informasjon da endringen først ble kommunisert ut:

“Varierer nok i forhold til hvem du spør. Her har man nok hele spekteret. Noen føler seg sviktet, men andre føler det har vært ærlig og ryddig. Jeg tror nok at det kommer flere over i sistnevnte kategori nå etterhvert. Nå når jeg var om bord med de nå, så oppfattet jeg at de skjønner at det ikke er noen skjult agenda” (EL1).

En ansatt svarer følgende på spørsmålet om vedkommende opplever begrunnelsene som ble gitt som ærlige: “[Endringsleder] er ærlig. Jeg tror [endringsleder] tar ting oppover” (EB5). En endringsberørt opplever at mange av endringslederne virket ærlige i sine begrunnelser, men trolig manglet informasjon for å gi gode nok begrunnelser: “De har nok vært ærlig ut fra det de visste selv. Kanskje lederne selv manglet nok info til å vite det” (EB1). Dette kan indikere at den endringsberørte fremdeles har tillit til at gjeldende ledere er ærlige ved at de ikke skjuler reelle motiver som ligger bak avgjørelser underveis i prosessen.

En annen endringsberørt opplever imidlertid at enkelte endringsledere ikke har vært ærlige i sine begrunnelser fra starten av. Vedkommende oppgir at tilliten ikke lenger er tilstede på grunnlag av tallene som lå bak begrunnelsen for å flytte virket lite troverdig, og dermed at ledelsen hadde tatt en dårlig avgjørelse. Når vedkommende ble spurt om tallene virket reelle, svarte vedkommende:

“Nei overhode ikke. Så den tilliten er vekke. (...) Så kan vi være enig og uenig i et par ting, de over har sikkert mer oversikt. (...) Mitt tankepunkt er at de flyttet det frem. Når jeg tenker

meg om, så faller jeg ned på at Bergen er det beste alternativet. Men jeg kunne fint skjønt Stavanger, men det jeg ikke ser er at de fremskjøv det med et år. Det er det som gjør at tilliten er vekke” (EB4).

Mange endringsberørte opplever det slik at forsvarsledelsen skjuler reelle motiver som ligger bak endringen, og dermed ikke er ærlig med informasjon de gir. En endringsberørt peker på at vedkommende tror at Forsvarets nye kampfly er bakgrunnen for at endringen må finne sted. Dette er imidlertid ikke uttalt blant ledelsen:

”Hvis jeg skal dra det på et høyere nivå. Bakgrunnen (...) i mitt hode, helt opp til kampfly. Jeg får mindre tillit til forsvarsledelsen når jeg inne i en sak som dette her da.(...) Ikke min feil, men nå betaler jeg for at vi skal få nye kampfly. Som egentlig skulle vært dekket av et helt eget prosjekt i Forsvaret. (...) Det påvirker helt ned hit da, en avgjørelse om kampfly. (...) De har ikke dratt den helt opp mot kampflyene, men heller hvor mye vi er pålagt å spare i Sjøforsvaret etter det” (EB5).

4.2.4.2 Åpen kommunikasjon

Videre har vi funn som tyder på at endringsberørte opplever enkelte endringsledere som mer troverdige, da de har vært mer åpen og delt tanker og ideer de har knyttet til endringen:

“[Endringsleder] har vært veldig åpen om hvordan [endringsleder] står ovenfor det. Vært personlig. (...) altså jeg tror på [endringsleder] når [endringsleder] sier hva [endringsleder] mener. Det at [endringsleder] har en motstand for å flytte gjør at jeg får respekt for [endringsleder]” (EB5).

En endringsberørt opplever også at endringslederne har vært åpen for innspill, men kan ikke se at innspillene har blitt tatt i betraktning når avgjørelsene ble tatt:

“De sa de var åpen for innspill på møtene vi har vært på. De sier de ønsker innspill, men de har ikke brukt noe av dette. Folk ble veldig oppgitt på de første møtene. Folk tror ikke de kommer til å spare noe på å flytte Befalsskolen”(EB1).

Dette indikerer på at til tross for at endringslederne har prøvd å være åpen og ta imot innspill, så kan dette ha svekket tilliten da ansatte opplevde at innspillene ikke utgjorde noen forskjell i prosessen.

4.2.4.3 Endring i tillitsnivå

Vi har gjort funn som tyder på at de ansattes tillit til enkelte endringsledere har svekket seg på grunn av endringen: *“Har blitt ekstremt mye mer kritisk til [Endringsleder], eller mangel på ledelse, mangel på ryggrad. Ikke-ledelse har funnet sted” (EB2)*. Endringsberørt opplever også at gjeldende endringsleder ikke har opptrådd i henhold til forventningene som stillingen som leder krever. Videre savner de ansatte at lederen viser god mellommenneskelig behandling. Dette har trolig gått ut over tillitsnivået: *“Komplett mangel på respekt og ansvar (...) Bidratt til en utrolig liten tillit til ledelsen” (EB2)*.

Til tross for dette, oppgir en endringsberørt at andre ledere som har tatt ansvar gjennom prosessen, fremdeles har tillit: *“Fornøyd med [endringsleder]. Bra noen tar ansvar som leder” (EB2)*. Endringsberørte utdyper at gjeldende leder har tatt ansvar ved å være aktiv i prosessen med å legge til rette for hver enkelt ansatt. Under intervjuene har flere vist at de opplever lederen som tilstedeværende, både før og etter avgjørelsen om flytting. Videre har det også kommet frem at de opplever at gjeldende leder innehar både integritet og kompetanse. Gjeldende endringsleder er av samme oppfatning, og oppgir at de endringsberørte har tillit til vedkommende sin integritet: *”Jeg opplever at jeg har tillit. Jeg tok en sånn test. (...) har scoret meg på ting. Da er det dette med tillit og organisasjonstroverdighet (...) har topp score på integritet, altså det jeg sier og gjør” (EL2)*.

4.2.4.4 Gjennomgang av likheter og ulikheter i tolkninger

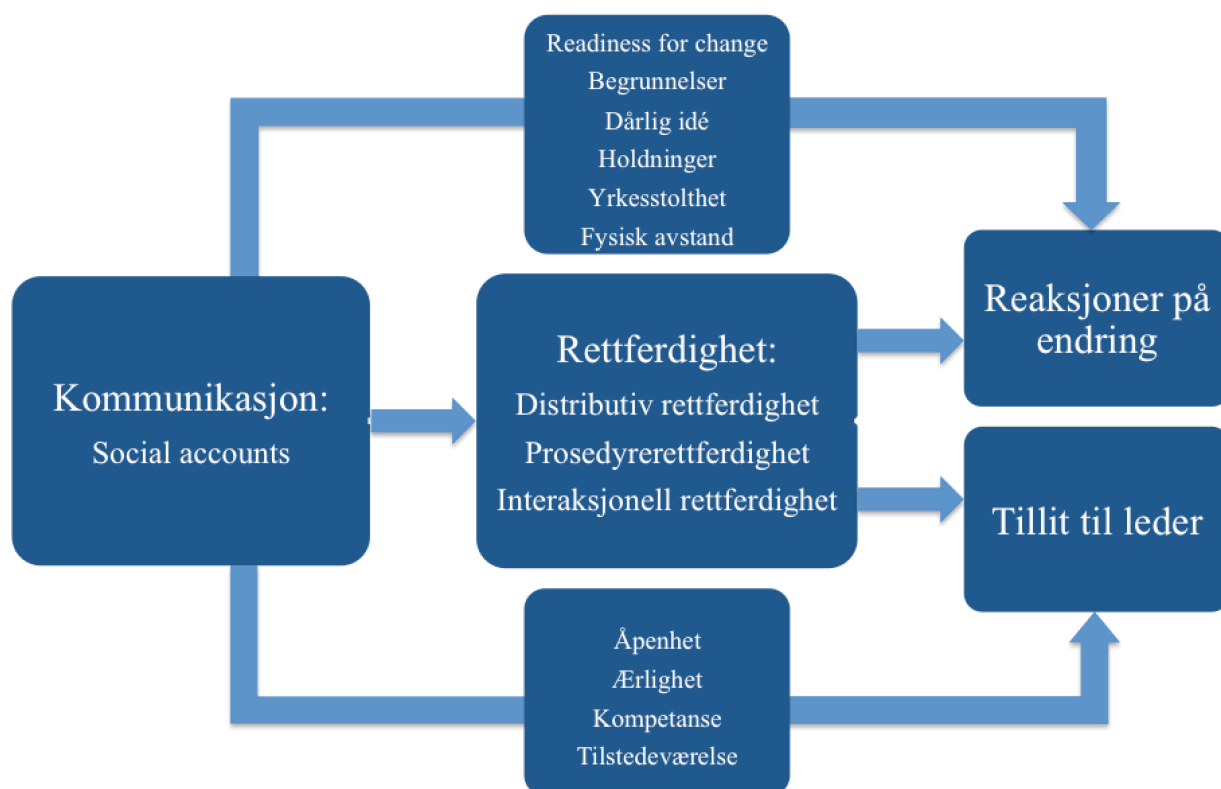
Endringslederne virker innforstått med at informasjonen som har blitt kommunisert ut ikke oppfattes som ærlig og redelig av alle endringsberørte. Noen av de endringsberørte har gitt synspunkter som tyder på at de opplever endringsledere som ærlig, og dermed har tillit til dem. Andre endringsberørte har imidlertid fått svekket tillit til endringsledere etter at informasjonen bak avgjørelsen har blitt opplevd som ukorrekt og dårlig begrunnet. Dette fører også til at noen endringsberørte får mistanke om skjulte motiver. Endringsberørte og en endringsleder er imidlertid av lik oppfatning av at gjeldende leder innehar integritet og kompetanse. Det kommer også frem at gjeldende leder har hatt sterke relasjoner med de ansatte over tid.

5. Diskusjon

I denne delen skal vi presentere de mest sentrale funnene fra kapittel 4 og drøfte de opp mot relevant og eksisterende teori. Hensikten er å sammenligne funn og resultatet som vi har gjort opp mot eksisterende teori for å besvare forskningsspørsmålet: *Hvordan har kommunikasjon gjennom rettferdighetsoppfatninger betydning for reaksjonene som oppstår og tillit til leder i en endringsprosess?* Ved å knytte våre funn opp mot eksisterende teori kan dette gi en forståelse for hvorfor ting fremstår som det gjør. Før vi starter diskusjonen, ønsker vi å presentere en revidert forskningsmodell som tar utgangspunkt i funnene fra kapittel 4. Denne blir også utgangspunktet for diskusjonen.

5.1 Revidert forskningsmodell

Etter en presentasjon av resultatene fra dybdeintervjuene har vi utformet en revidert forskningsmodell som viser de nye sammenhengene av konseptene vi har studert. Forskningsmodellen tar utgangspunkt i sentrale funn:



Figur 3: Revidert forskningsmodell

Vi har gjort funn som tyder på at rettferdighetsoppfatninger har hatt betydning for kommunikasjonens påvirkning på både reaksjoner og tillit til ledelsen. Dette er også et mye forsket område, og mange forskere har hatt stor fokus på rettferdighet i litteraturen. Vi har imidlertid gjort funn som indikerer at det også er andre sentrale faktorer som har hatt stor innvirkning på både reaksjonene og tilliten som har oppstått gjennom kommunikasjonen. Dette resultatet kan indikere at det gjerne ikke er rettferdighet som er hovedårsaken til kommunikasjonens påvirkning på reaksjoner og tillit til lederne.

Videre skal vi først og fremst diskutere hovedfunn som knytter seg til hvordan kommunikasjon og rettferdighetsoppfatninger har hatt innvirkning på reaksjonene som har oppstått i organisasjonen. Deretter drøfter vi andre sentrale funn som knytter seg til reaksjonene. Videre drøfter vi hovedfunn vedrørende hvordan kommunikasjon og rettferdighetsoppfatninger har hatt innvirkning på tilliten til lederne. Deretter diskuterer vi andre sentrale funn som er relevant for tillit til lederne. Til slutt drøfter vi et siste hovedfunn, som knytter seg til hvordan opplevelsene av prosessen skiller lag blant endringslederne og endringsberørte.

5.2 Reaksjoner på kommunikasjonen

Som vi har sett ut fra resultatet, indikerer våre funn at kommunikasjonen har hatt relativt stor betydning for reaksjonene som har oppstått. Som litteraturen påpeker, har også rettferdighetsoppfatningene blant de ansatte vært viktige for reaksjonene. Foreliggende forskning på dette området viser til at kommunikasjonen gjennom begrunnelser virker inn på de ansattes rettferdighetsoppfatninger (Cobb og Wooten, 1998). Gode begrunnelser vil gi endringsberørte en opplevelse av at endringsprosessen er rettferdig. Dette kommer blant annet av at rikelig informasjon om prosessen demper usikkerhet, og dermed sikrer at de ansatte ikke viser motstand mot endringen.

Et interessant funn fra resultatdelen er hvordan endringslederne i hovedsak benyttet seg av eksterne krefter som bakgrunn for at endringen måtte finne sted. Foreliggende forskning peker på at slike kausale begrunnelser kan bidra positivt ved at det skaper en retning og mening for mottaker (Cobb og Wooten, 1998). Videre viser Bies & Moag (1996) til at begrunnelser som oppleves som rettferdig kan redusere negative reaksjoner. Våre funn indikerer imidlertid at de endringsberørte opplevde at begrunnelsene ikke virket fornuftige

eller ikke var utfyllende nok, noe som trolig har hatt negative konsekvenser for rettferdighetsoppfatningene. Mange reagerte derfor med å vise motstand gjennom både irritasjon, sinne og umiddelbar og åpen kritikk. Resultatet tyder på at de ansatte viste motstand på grunn av at begrunnelsene bak avgjørelsen ikke var nok til å dempe negativ atferd.

Hvordan de ansatte opplever utilstrekkelige begrunnelser, kan også indikere at opplevd informasjonsrettferdighet er lav. Informasjonsrettferdighet kan ifølge Colquitt (2001) vurderes ved å se på kvaliteten til begrunnelsene som blir brukt. Dersom begrunnelsene er mangelfulle eller ikke-eksisterende, kan dette gå ut over de ansattes opplevelse av informasjonsrettferdighet. Til tross for at endringslederne er av oppfatning at de har gitt tilstrekkelig informasjon, opplever de ansatte at informasjon om hvorfor endringen skal finne sted er mangelfull eller utilstrekkelig. Dersom lederne derimot hadde gitt grundig informasjonen, kunne dette ført til en åpenhet til endring (Ellis et al., 2009). Da de ansatte opplever en mangel på grundig informasjon, kan dette potensielt ha ført til en motstand til endringsprosessen, fremfor en åpenhet eller tilknytning til den.

Videre viser resultatene våre at det er en kollektiv enighet om at det ble bedt om innspill fra de ansatte i prosessen frem mot avgjørelsen. Dette ble brukt som en metode for å komme frem til beslutningen om sammenslåing og flytting av Befalsskolen til Madla. Forskning fra Konovsky (2000) viser at dersom de ansatte får komme med innspill til beslutningen, kan dette føre til en tilknytning til endringen. For at dette skal føre til en opplevd prosedyrrettferdighet forutsettes det imidlertid at innspillene blir tatt i bruk. At de ansatte opplever at innspillene er tatt tilstrekkelig hensyn til, er også en viktig faktor for å oppnå interpersonell rettferdighet gjennom mellommenneskelig behandling (Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995). I vårt case opplever de ansatte imidlertid at innspillene ikke hadde noen gjennomslagskraft, samtidig som det heller ikke ble begrunnet hvorfor. Innspillene har også tatt de ansatte bort fra daglig drift, noe Meyer & Stensaker (2006) argumenterer for kan føre til motstand. Disse funnene kan tyde på at innspill som ikke blir tatt i betraktning før ført til en opplevd urettferdighet og motstand, og dermed ikke commitment to change.

5.2.1 Andre sentrale funn

Vi har sett at rettferdighet har vært sentralt i forhold til hvordan kommunikasjonen har betydning for reaksjoner som oppstår. I den reviderte forskningsmodellen (*figur 3*) har vi også pekt på andre faktorer som vi tror har vært viktige når det gjelder kommunikasjonen og dens påvirkning til reaksjonene. Disse skal vi drøfte i kommende delkapittel.

Andre årsaker til motstanden som har oppstått

Resultatene indikerer at det har det vært en del motstand mot endringen fra de ansatte. De har ikke vist noe ønske om at endringen skal finne sted, noe som kan tyde på at deres *readiness for change* ikke er tilstede. Ifølge Lewin (1949) kan mangel på *readiness for change* skyldes mangelfull informasjon, noe som kan forårsake at de ansatte viser motstand. Videre påpeker Lewin (1947) at det er essensielt at de endringsberørte erkjenner behovet for endring for at organisasjonen skal kunne gå videre med endringsprosessen. Ut fra våre funn, tolker vi at de ansatte i BSS ikke erkjenner behovet for endring. Vi har sett at det her er skapt et behov ved at Forsvaret er bevilget mindre penger, noe som skaper et eksternt ladet press på å endre organisasjonen. Til tross for at mange aksepterer at Forsvaret må spare penger, ser det imidlertid ikke ut til at de ansatte ser hvordan dette spesifikke endringstiltaket kan føre til den ønskede innsparingen. Behovet for *denne* endringen er med andre ord ikke skapt i BSS gjennom kommunikasjonen, selv om de fleste er enige om at organisasjonen må tilpasse seg den økonomiske situasjonen.

Det er også andre momenter hvor kommunikasjonen i seg selv kan ført til motstand, og ikke nødvendigvis gjennom rettferdighetsoppfatningene. Det reageres spesielt på selve beslutningen og på innholdet i begrunnelsene, noe som i seg selv kan være nok til at motstanden oppstår. Til tross for at de ansatte oppgir at det var urettferdigheter i avgjørelsen, er det mye som tyder på at endringsberørte i bunn og grunn opplever endringstiltaket og avgjørelsen som ble kommunisert ut som en dårlig idé. Motstand kan altså ha sin opprinnelse fra at de ansatte mener at endringen i seg selv er en dårlig idé. Dette tyder på at de ansatte vurderer situasjonen annerledes enn lederne. De ansatte ser mer kostnader enn fordeler med endringen, noe som Kotter & Schlesinger (2008) oppgir som en årsak til motstand mot endring. Videre peker andre forskere på at man kan hindre å implementere dårlige idéer ved å ha en åpen dialog om fordeler og ulemper ved det aktuelle endringstiltaket (Salisbury, 1996). Som diskutert ovenfor, er det mye som tyder på at endringslederne har prøvd å hatt en

åpen dialog gjennom å be om innspill. De berørte opplevde imidlertid ikke at de hadde noen reell innflytelse, noe som indikerer at de heller ikke opplevde at det forelå en åpen dialog. Videre argumenterer Kotter (2007) også for at dersom en endring i seg selv er en dårlig idé, blir det vanskelig for lederne å formidle den. Dersom endringslederne selv var av oppfatning av at endringen muligens ikke var den beste løsningen for å spare penger, kan dette føre til at det blir vanskelig å kommunisere ut og begrunne endringen til ansatte.

Videre kan de endringsberørtes oppfatning av at endringstiltaket er en dårlig idé knyttes opp mot Kotter & Schlesinger (2008) sine årsaker til motstand mot endring. Fra teorien har vi sett at motstand kan komme av at ansatte har tro på at endringen vil føre til at de mister noe som har verdi for dem, altså at man har fokus på egeninteresse (Kotter & Schlesinger, 2008). Funnene fra intervjuene viser at de ansatte er bekymret både for sin egen situasjon, på grunn av det faktum at de må pendle eller flytte til Stavanger, og fordi ingen kan garantere at de ikke vil gå ned i lønn. I tillegg viser intervjuene at de ansatte også viser bekymring for organisasjonens fremtid, da de også mener at denne endringen vil senke kvaliteten på produktet de leverer. I dette tilfellet oppgir de endringsberørte at de opplever at endringen er verken til organisasjonens beste eller til deres eget beste, noe som dermed kan være en årsak til at det oppstår motstand mot endringen. Motstanden kan dermed sies å bunne i både bekymringer for egeninteresser, og bekymringer for organisasjonen.

Ut fra de endringsberørtes uttalelser, kan det se ut som at det er en helt egen kultur for å gi konstruktive tilbakemeldinger til hverandre i Forsvaret. Dette fremkommer også av Forsvarets verdigrunnlag (Forsvarsdepartementet, 2012), som blant annet består av kjerneverdiene *respekt, ansvar og mot*. Verdigrunnlaget kan ifølge Rokeach (1976) fungere som standarder, og på denne måten forklare hvordan vi skal forholde oss i mange situasjoner. Verdiene kan også fungere som et grunnlag for beslutninger og konfliktløsning. I vårt resultat fremkommer det at de endringsberørte har lagt verdiene *respekt, ansvar og mot* til grunn ved at de har hatt mot til å gi tilbakemeldinger om at de oppfatter at endringen ikke er til organisasjonens beste. Dette kan bidra til at man typisk vil se mer motstand i Forsvaret enn man ville sett i andre organisasjoner som ikke har samme verdigrunnlag og åpenhet for konstruktive innspill, noe som er sterkt knyttet til organisasjonskulturen.

Videre kan fysisk avstand mellom partene ha vært en sentral faktor for utfordringene som har oppstått med kommunikasjon. Ifølge Dipboye et al. (1994) kan store fysiske avstander

hindre at man oppnår effektiv kommunikasjon mellom alle relevante parter. I dette caset har både endringsberørte og endringsledere oppgitt at de ansatte er ute og seiler på sjøen store deler av året, noe som skiller de som er på land fra de som er på vakt på sjøen. I tillegg har noen av lederne oppgitt at man har relativt faste vakter, og at det dermed er noen man nærmest aldri ser, på grunn av motsatte turnuser. Da det er begrenset med telefon- og internetttilgang på seilskuten, kan dette ha vært en sentral faktor for at lederne og de endringsberørte ikke har fått kommunisert like mye som de har ønsket i ettertid. Dette kan være en forklaring på hvorfor spørsmål de ansatte sitter med ikke er besvart av lederne, som for det meste er på land.

Vi tror også at negative holdninger kan ha spredd seg i organisasjonen, noe som også kan ha vært en bidragsyter til motstand. Basert på funnene tolker vi at den negative holdningen til endringen var sterk i begynnelsen, da de ansatte opplevde uklare begrunnelser, fraværende ledere og at ingen tok ansvar for implementeringen. I ettertid kan det derfor påpekes at denne holdningen potensielt har vært en bidragsyter til motstand mot endring tidlig i prosessen. I henhold til tidligere forskning omkring holdning til endring, er holdninger ofte vanskelige å endre når de først er dannet (Lines, 2005a). Derfor er det viktig at endringsledere legger til rette for positive holdninger i forbindelse med endringen (Lines, 2005a). I vårt tilfelle ser det ut til at holdningene til endringen har blitt noe bedre etter hvert, selv om det fremdeles er negative holdninger som dominerer. Denne holdningsendringen tror vi kan være relatert til at de endringsberørte føler eierskap ovenfor produktet de leverer. Av resultatene tolker vi at de nesten "tvinger" seg selv til å holde motivasjonen oppe for å skape et godt produkt, til tross for at de er sterkt uenige i det rasjonelle bak endringen. Denne eierskapsfølelsen kan videre knyttes opp til yrkesstolthet, som vi vil gå videre inn på i neste avsnitt om *commitment to change*.

Årsaker til at motstanden har avtatt med tiden

Et sentralt funn er at både endringsledere og enkelte endringsberørte opplever at motstanden har blitt redusert med tiden. Videre oppgir de at mange har begynt å bli mer løsningsorientert og fokusert på det nye produktet på Madla. Dette indikerer at mange endringsberørte har forpliktet seg til endringen med tiden. Olsen, Myrseth, Eidhamar, & Hystad (2012) har også gjort et studie i en norsk militær kontekst som viser til at *commitment to change* er positivt korrelert med rettferdighetsoppfatninger. Vi har imidlertid funnet andre forklaringer enn rettferdighetsoppfatninger. Funnene våre kan på mange måter

forklares ut fra forskning fra Herscovitch & Meyer (2002) som peker på at individer kan binde seg til nødvendige handlinger for en vellykket endring, på grunn av at de føler en moralsk forpliktelse til å gi støtte til endringen. Det fremkommer fra resultatet at Forsvarets kjerneverdier; *respekt, ansvar og mot*, er forankret i kulturen og ryggmargen til de ansatte, og har på denne måten vært med å påvirke kommunikasjonen. Videre oppgir også Forsvaret at medarbeidere skal ta *ansvar* ved å støtte opp mot sine ledere (Forsvarsdepartementet, 2012). Resultatet vårt indikerer at denne arbeidsmoralen verdsettes høyt blant mange ansatte, og påvirker hvordan de ansatte forholder seg til mange situasjoner. Til tross for at mange er uenige i endringsinitiativet, har de med tiden begynt å forplikte seg til endringen, og kommet med forslag til nye løsninger.

Fra resultatet kommer det også frem at ansatte opplever at de kommer til å legge ned mye gratisarbeid for at den nye Befalsskolen skal bli bra. De peker på at endringslederne har lagt opp til at den *nye* Befalsskolen blir av lavere kvalitet en dagens Befalsskole. Ansatte oppgir at dette trolig vil føre til at mange legger ned betydelig gratisarbeid for at kvaliteten på Befalsskolen skal bli bedre enn de rammene som er satt for sammenslåingen. Dette indikerer høy yrkesstolthet ved at de legger sjelen i det de produserer, og ønsker at det nye produktet skal være av høy kvalitet. Vi tror dermed at yrkesstolthet har vært en avgjørende faktor for at *commitment to change* har oppstått med tiden. Det kan også være en forklaring på at det oppstod stor motstand når avgjørelsen først ble kommunisert ut, ved at de opplevde at den nye Befalsskolen trolig ville bli av lavere kvalitet enn hva de ønsket å bli identifisert med.

5.3 Tillit og kommunikasjon

Et sentralt funn fra resultatet er at kommunikasjon og rettferdighetsoppfatninger i prosessen har ført til styrket tillit til ledere gjennom både rettferdige vurderinger, omsorg for andres interesser og beklagende begrunnelser. Dette er også mye forsket på i litteraturen, og Lines et. al. (2005) argumenterer blant annet for at ansatte kan få økt tillit til ledere som yter rettferdighet ovenfor sine ansatte. Olsen, Myrseth, Eidhamar, & Hystad (2012) har også gjort et studie i en norsk militær kontekst som viser til at tillit er positivt korrelert med rettferdighetsoppfatninger.

Fra vårt resultat ser vi først og fremst at mange er samstemte om at enkelte ledere har vist forståelse og gitt beklagende begrunnelser for negative konsekvenser av flyttingen.

Foreliggende forskning viser til at beklagende begrunnelser skaper en bedre relasjon mellom de ansatte og lederne, og vil dermed være avgjørende i forhold til tillit til ledelsen (Cobb & Wooten, 1998). På samme måte vil slike begrunnelser føre til opplevd interpersonell rettferdighet, gjennom god mellommenneskelig behandling (Bies & Moag, 1986). Dette ser vi at er tilfellet fra vårt case, da lederne trolig har økt tilliten ved å vise medfølelse og ta initiativ til å i størst mulig grad hindre negative konsekvenser for de ansatte i endringsprosessen. Initiativet gikk blant annet ut på anskaffelse av nye jobber og vise fleksibilitet til å tilpasse de nye ordningene til hver enkelt ansatt. Gjennom tilrettelegging og hindring av negative konsekvenser, har dette trolig ført til at de ansatte i mindre grad opplever at noe verdifullt reduseres. Dette har trolig økt de ansattes opplevelse av distributiv rettferdighet, noe som igjen har styrket tilliten. McAllister (1995) peker også på at omsorg for andres interesser kan skape affektiv-basert tillit, noe som kan indikere at de ansatte også føler en følelsesmessig tillit til lederen i tillegg til at de opplever de som rettferdige i handlingene sine.

Forskning fra Brockner (1992) viser også til at man kan øke de ansattes opplevde prosedyrerettferdighet i endringsprosesser ved å øke ledelsens tilgjengelighet under endringsprosessen. Ved at lederne er tilgjengelig, kan de i større grad legge vekt på mellommenneskelig samspill og kommunikasjon med de ansatte. Dette vil ifølge Bies og Moag (1986) øke opplevd interaksjonell rettferdighet. Denne formen for kommunikasjon kan generere tillit til lederen (Lind, 2001). Forskningen kan i stor grad knyttes opp mot vårt resultat som viser at ledere som er tilgjengelig for interpersonell kommunikasjon i større grad har generert tillit blant de ansatte. Det kommer også at leder har hatt fokus på mellommenneskelige aspekter ved å ta ansvar og vise respekt. Trolig er dette en sentral grunn til at de ansatte har tillit til gjeldende leder, og opplever vedkommende sin behandling som meget rettferdig.

Videre fremkommer det at de ansatte har ulike oppfatninger av de ulike lederne. Vi har gjort funn som tyder på at enkelte ledere har fått svekket tillit ved at de blant annet har motarbeidet at ansatte skal finne nye stillinger i Forsvaret dersom de ikke ønsker å være med til Madla. Dette har trolig blitt oppfattet som tvang, noe som igjen har blitt opplevd som svært urettferdig. Det fremkommer også at gjeldende endringsledere ikke har beklaget seg for dette, noe de ansatte mener har gått ut over tillitsnivået. Mangel på slike beklagende begrunnelser kan ha gjort at mottaker ikke ser på normbruddet som en isolert hendelse, men

heller noe som er representativt for hvordan lederen er som person (Bies, 1987a). På denne måten kan opplevd mangel på beklagende begrunnelser og en urettferdig prosess potensielt ha vært en bidragsyter til svekket tillit til gjeldende ledere. Videre kan også mangel på interaksjonell kommunikasjon ytterligere svekke tillitsnivået, da de ansatte ikke opplever at gjeldende lederne har hatt fokus på sosial interaksjon og god mellommenneskelig behandling.

5.3.1 Andre sentrale funn

Tidligere har vi konkludert med at enkelte ledere har styrket sin tillit gjennom å påvirke rettferdighetsoppfatningene til de ansatte. Motsatt har andre ledere svekket sin tillit ved at de ansatte opplever at de har blitt urettferdig behandlet. Som vist i den reviderte forskningsmodellen (*figur 3*) peker våre funn på at det også er andre forhold ved kommunikasjonen som har hatt direkte påvirkning på tillit til ledelsen, uten at det går gjennom rettferdighetsoppfatningene. Videre ønsker vi å presentere de mest sentrale funnene som har både bidratt til å svekke tillit til enkelte ledere, samt styrket tilliten til andre ledere.

Som diskutert ovenfor, er det en kollektiv enighet at begrunnelsene ikke virker veloverveide eller tilstrekkelige, noe som både har ført til mye motstand og svekket tilliten til lederne som har formidlet disse begrunnelsene. Det fremkommer imidlertid at enkelte endringsledere har økt sin tillit gjennom kommunikasjonen. I resultatet har vi presentert funn som tyder på at endringsberørte opplever at enkelte endringsledere har vært åpne i sin kommunikasjon, ved å dele personlige tanker og ideer underveis i prosessen. Ifølge Korsgaard & Werner (1998) kan åpenhet i kommunikasjonen påvirke persepsjonen av troverdighet. Butler (1991) viser videre at åpen kommunikasjon, hvor ledere åpent deler tanker og ideer med ansatte, gir mer tillit til lederne. Dette kan knyttes opp mot våre funn, der vi ser at enkelte av lederne i BSS trolig har styrket sin tillit ved at de har hatt åpenhet i kommunikasjonen.

Resultatet tyder også på at endringsberørte har hatt tillit til lederne som har vist åpenhet over lenger tid. Dette er en form for historiebasert tillit hvor tilliten har oppstått gjennom personlig kontakt over tid (Kramer, 1999). Før endringen ble kommunisert ut, hadde lederen allerede opparbeidet seg et tillitsgrunnlag gjennom sosiale relasjoner over tid. På denne måten er de ansatte kjent med at endringsleder besitter nødvendig kompetanse for å utøve lederskap. Ifølge Lines et. al. (2005) er kompetansen en egenskap som kan føre til at ansatte

får tillit til ledelsen. Ved at endringslederen allerede ble sett på som meget kompetent, har dette trolig hatt stor betydning for kommunikasjonen ved at lederen antakeligvis har klart å overbevise de ansatte om at gjeldende endring er fornuftig å gjennomføre, gitt omstendighetene. Endringsberørte har dermed akseptert fornuften i endringslederens forklaringer fordi de opplever lederen som kompetent og overbevisende.

Et sentralt funn er også at enkelte ledere har fått svekket sin tillit gjennom kommunikasjonen. En av hovedårsakene som peker seg ut, er at mange endringsberørte opplevde at begrunnelsene for endringen var både mangelfulle og uærlige. Mangelfulle begrunnelser kan ifølge Lines et al. (2005) føre til at ansatte opplever at lederne skjuler deres reelle motiver, noe som fører til at de blir sett på som mindre troverdig. Vårt resultat indikerer at mange berørte opplever at lederne både skjuler reelle motiver, samt gir opplysninger og informasjon som er ukorrekt. En annen hovedårsak til svekket tillit er trolig at de ikke har vært tilgjengelig for regelmessig kommunikasjon. Dette har trolig ført til at de ansatte ikke opplever typiske lederatferder som Whitener (1998) argumenterer for kan føre til tillit. Eksempelvis fører utilgjengelighet til at lederne i BSS ikke kan gi gode begrunnelser, vise omsorg til de ansatte eller vise integritet i oppførselen.

5.4 Ulike oppfatninger i endringsprosessen

Et sentralt hovedfunn som har pekt seg ut er at det er store ulikheter i hvordan endringslederne og de endringsberørte oppfatter sentrale elementer i endringsprosessen. Ulikhetene knytter seg til flere av sammenhengene mellom konseptene som vist i den reviderte forskningsmodellen (*figur 3*). Det mest sentrale viser seg å være at lederne trolig har undervurdert grad av motstand som har oppstått, og ikke fokusert på å finne årsaken til reaksjonene. Funnene indikerer også at de har hatt ulike oppfatninger av kommunikasjonen. Det mest sentrale ser at de endringsberørte opplever begrunnelsene som mangelfulle. Mye tyder på at lederne ikke er av samme oppfatning. Dette kommer blant annet frem ved at lederne påpeker at alle var innforstått med avgjørelsen som ble tatt, og bakgrunnen for endringen. Endringsberørte oppgir imidlertid at de savner informasjon om både motivet bak avgjørelsen, samt hva om skjer fremover.

Overnevnte eksempler gir implikasjoner på at endringsleder ignorerer reaksjonene fra de ansatte, og fortsetter som om ingenting har skjedd. De tar altså ikke tak i de ansatte sine

opplevelser, og tilpasser ikke endringsprosessen etter reaksjonene som oppstår. Eksempelvis ser vi tegn på at ledere opplever at de er tydelige i sine forklaringer, men så blir de møtt med motstand som kritikk og stille hoderisting. Det er imidlertid lite som tyder på at lederne tar tak i denne reaksjonen som oppstår, eller prøver å finne årsaken til motstanden. Det er også lite som tyder på at lederne gjør grep for å gi grundigere informasjon, til tross for at de får kritikk for informasjonen og forklaringene som blir gitt. De fortsetter derimot som før, og det kan dermed se ut til at usikkerheten og de forskjellige oppfatningene vedvarer.

5.4.1 Perspektivtaking

Mye tyder på at de ulike oppfatningene kunne vært rettet opp i ved at lederne i større grad lyttet til de ansatte, og prøvde å få et mer realistisk bilde av deres perspektiv. Dersom de hadde lyttet kunne de blant annet fått en forståelse for hvorfor motstanden oppstod og tatt tak i problemet. Eksempelvis kunne de tatt seg tid til å gi utfyllende informasjon, og på denne måten dempet usikkerheten blant de ansatte. Dette sentrale funnet kan indikere at lederne ikke har vurdert situasjonen fra de berørte sitt perspektiv, noe som kan forklares gjennom teori om perspektivtaking. Perspektivtaking er et kjent fenomen innen sosialpsykologi, og forskere har definert dette som evnen til å sette seg inn i andre individer sine tanker, følelser eller kunnskap (Borke, 1971; Chandler & Greenspan, 1972), og en persons kjennskap til andres og egen tilstand når det gjelder besittelse av kunnskap (Baron-Cohen, 1995; Premack & Woodruff, 1978).

Fra vårt resultat fremkommer det at lederne ikke har hatt evnen til å fange opp de endringsberørtes betenkelighet i forhold til budsjettene og forklaringene som er lagt frem i forbindelse med avgjørelsen. Dette kan illustreres gjennom uttalelser de endringsberørte hadde omkring innholdet i budsjettene, og opplevelsen av lederne ikke klarte å besvare de kritiske spørsmålene fra de endringsberørte. Eksempelvis presenterte lederne at budsjettet hadde kalkulert med høyere matvarepriser i Bergen enn i Stavanger, noe de endringsberørte satte spørsmålstegn ved. Dette kan vitne om at endringslederne ikke hadde satt seg inn i de endringsberørtes besittelse av kunnskap, og deres evne til å sette spørsmålstegn ved slike logiske brister.

Perspektivtaking består blant annet av en affektiv side gjennom følelser av empati for andre mennesker. Empati kan forklares ved at en har evnen til å sette seg inn i andres forestillinger,

følelser og situasjon (Goldstein, Vezich, & Shapiro, 2014). I vårt case kan mangel på empati illustreres gjennom funn som tyder på at endringslederne ikke har satt seg inn i konsekvensen endringen vil ha for den enkelte. Eksempelvis ser vi fra resultatet at de endringsberørte opplever at noen av lederne ikke har vist forståelse for hvor store omveltninger flytting og lønnsreduksjon har å si for dem. Det kan se ut som at mye av motstanden kommer av at dette ikke er tatt hensyn til, men heller har blitt bagatellisert og oversett av lederne. De fleste lederne har imidlertid ikke fanget opp dette, og dermed ikke iverksatt noen umiddelbare tiltak for å håndtere situasjonen.

Likevel kan det se ut som at enkelte har hatt evne til å sette seg inn i de endringsberørtes situasjon. Dette fremgår av resultatene, da endringsberørte oppgir at enkelte ledere har vist mellommenneskelig behandling ved å ta tak i de ansattes bekymringer, og prøvd å sette seg inn i hva som er viktig for dem. Ifølge tidligere forskning vil evne til perspektivtaking kunne bidra til bedre kommunikasjon, da man kan tilpasse kommunikasjonen etter hva som er viktig for den man kommuniserer med (Park & Raile, 2010). Fra vårt resultat kan det se ut til at lederne som kommuniserte ut avgjørelsen ikke tilpasset kommunikasjonen etter hva som var viktig for de ansatte. Det kommer imidlertid frem at lederne som kommuniserte med ansatte senere i prosessen, i større grad har tilpasset kommunikasjon etter hvilken informasjon og støtte de ansatte hadde behov for. Mye tyder på at denne evnen til perspektivtaking har ført til at de ansatte har positive følelser til de lederne dette gjelder, noe som kan være en forklaring på den økte tilliten til gjeldende ledere. Det knytter seg imidlertid negative følelser mot lederne som først kommuniserte ut avgjørelsen, og ikke tilpasset kommunikasjonen, noe som kan være en forklaring på svekket tillit til disse lederne.

Overnevnte resultat kan knyttes opp mot forskning fra Goldstein et al. (2014), som foreslår at perspektivtaking kan føre til at den andre personen vil føle sterkere positive følelser til perspektivtakeren, noe som igjen vil øke sannsynligheten for at den andre personen vil samarbeide og yte en innsats. Trolig har mangel på perspektivtaking i starten ført til at de endringsberørte ikke ønsket å samarbeide om avgjørelsen, men heller viste motstand. Senere i prosessen har de imidlertid vist tegn til å ønske å samarbeide med den gruppen av lederne som satt seg inn i deres situasjon og ytet en ekstra innsats for at de negative konsekvensene skulle bli minst mulig for de ansatte. Dette har trolig økt de endringsberørtes positive følelser mot gjeldende ledere, som igjen kan ha ført til at de opplever en moralsk forpliktelse til å støtte endringen. Dette kan også være forklaringen på hvorfor de ansatte har vist

commitment to change senere i prosessen.

5.4.2 False consensus

Som nevnt ovenfor, tyder mye på at lederne ikke har fanget opp motstanden til avgjørelsen og forklaringene som ble gitt for den. Dette kan være en forklaring på hvorfor lederne ikke har kommet med utdypende informasjon for å ytterligere øke forståelsen for endringen til de ansatte. Denne skjevheten i oppfatningene kan også forklares gjennom et annet konsept fra sosialpsykologien som går på *false consensus*. False consensus kan defineres som *tendensen mennesker har til å overvurdere i hvilken grad andre er enig i deres synspunkt* (Flynn & Wiltermuth, 2010, p. 1076), og kan ifølge Marks & Miller (1987) forklares av at det ikke foreligger nok informasjon til å indikere at deres mening ikke er konsistent med andres meninger og holdninger.

Til tross for at resultatet indikerer at de ansatte delte kritiske meninger og holdninger til avgjørelsen, tyder mye på at lederne ikke har registrert opplysningene som ikke stemmer med deres oppfatning. Dette tyder på *false consensus* ved at informasjon som ikke stemmer overens med dine egne meninger blir undervurdert, og at informasjon som samstemmer med egne meninger blir overvurdert. Våre resultat indikerer at lederne ikke har vurdert de ansattes synspunkter omkring at avgjørelsen om å flytte ikke var god, og oversett kritikken som har oppstått. Videre har lederne trolig overvurdert at det har oppstått en enighet om avgjørelsen senere i prosessen. Det kommer blant annet frem at noen ledere så på reduksjon av motstand som et tegn på både økt enighet og gjenskaping av eventuell svekket tillit. Dette samsvarer imidlertid ikke med de ansattes opplevelser, som peker på andre årsaker til at forpliktelsen til endring har oppstått. Eksempelvis har vi tidligere diskutert at denne forpliktelsen kan skyldes et ønske om å ikke senke kvaliteten på produktet, og dermed ikke enighet omkring avgjørelsen. False consensus kan dermed ha ført til både ineffektiv lederstil, og en negativ følelse til gjeldende ledelse.

6. Konklusjon

6.1 Svar på forskningsspørsmålet

Innledningsvis i oppgaven presenterte vi følgende forskningsspørsmål: *Hvordan har kommunikasjon gjennom rettferdighetsoppfatninger betydning for reaksjonene som oppstår og tillit til leder i en endringsprosess?*

Da vi satt i gang med denne utredningen og leste oss opp på teorien om endringsledelse, pekte spesielt rettferdighet seg ut som en av teoriens viktigste forklaringsmomenter på utfallet for reaksjoner på endring og tillit til lederne. Gjennom studiet har vi sett at rettferdighetsoppfatninger har vært sentralt, men vi har også funnet andre faktorer som har vært sentrale for kommunikasjonens betydning for reaksjoner og tillit til ledere.

Først og fremst skal vi ta for oss hvordan rettferdighetsoppfatninger har vært sentrale i forhold til sammenhengen mellom kommunikasjonen og reaksjoner. Et av hovedfunnene som peker seg ut er at de kausale begrunnelsene ikke virker fornuftige, og dermed har svekket rettferdighetsoppfatninger, og derav ført til motstand. Videre har det faktum at de ansatte har brukt tid på å komme med innspill som de opplever at ikke har blitt tatt i betraktning, ført til en lav opplevd prosedyrere rettferdighet og interpersonell rettferdighet. Dette kan også være en forklaring på motstanden som har oppstått.

Videre har vi gjort hovedfunn som indikerer at det er andre sammenhenger mellom kommunikasjon og reaksjoner enn rettferdighetsoppfatninger. Et sentralt funn er at motstanden trolig har oppstått som et resultat av at de ansatte ikke har erkjent behovet for endring. Det har også vist seg at motstanden kan komme av at de ansatte synes at endringstiltaket er en dårlig idé. Et annet sentralt funn er at det ser ut til at negative holdninger kan ha spredd seg i organisasjonen, og dermed vært en bidragsyter til reaksjoner i form av motstand. Videre indikerer våre resultater at fysisk avstand har hindret effektiv kommunikasjon mellom partene, noe som trolig har ført til mer usikkerhet og motstand. Motstanden kan også forklares med Forsvarets verdigrunnlag, da dette legger opp til at ansatte skal kunne gi konstruktive tilbakemeldinger. Til slutt ser vi også at dette verdigrunnlaget trolig er en årsak til at de ansatte har vist *commitment to change* med tiden, da de ønsket at den nye Befalsskolen skulle bli så bra som mulig.

Når det gjelder kommunikasjonens betydning for tillit, ser vi at rettferdighet vært en viktig faktor. Særlig har beklagende begrunnelser og mellommenneskelig behandling vært avgjørende for rettferdighetsoppfatningen, og at noen ledere har styrket sin tillit. Videre har vi sett at åpen kommunikasjon og besittelse av kompetanse i seg selv har bidratt til økt tillit, noe som ikke går gjennom rettferdighetsoppfatninger. Andre ledere har derimot trolig svekket sin tillit gjennom at endringsberørte opplever at de har hatt en urettferdig behandling av de ansatte. Eksempelvis peker de på at lederne ikke har brukt beklagende begrunnelser eller hatt fokus på sosial interaksjon. Vi har også sett at ledere som oppfattes som uærlige og fraværende trolig har fått svekket sin tillit.

Gjennom utredningen har vi også gjort interessante funn som går utenfor problemstillingen. Dette går i hovedsak ut på at endringsledere og endringsberørte har ulike oppfatninger av endringsprosessen. Dette knytter seg særlig til hvordan endringslederne og endringsberørte oppfatter kommunikasjonen og reaksjonene i form av motstanden. Vi har sett tendenser til at endringslederne har undervurdert motstanden som har oppstått. Vi har også sett tegn på at lederne ikke har tilpasset kommunikasjonen ut fra de ansattes perspektiv. Dette indikerer at lederne ikke har evnet å sette seg inn i de ansattes forestillinger og følelser, og tilpasset kommunikasjonen deretter. Resultatet har dermed blitt at lederne som ikke har hatt evne til perspektivtaking har svekket sin tillit. Vi tror også at manglende evne til perspektivtaking kan være en sentral årsak til motstanden som har oppstått. På den andre siden har vi sett at de lederne som har vist evne til perspektivtaking, i større grad har vist mellommenneskelig behandling. Dette kan igjen ha styrket tilliten til gjeldende ledere.

De ulike oppfatningene kan også forklares med at lederne trolig har overvurdert at det har oppstått en enighet om avgjørelsen, altså false consensus. Dette kan potensielt ha ført til en ineffektiv lederstil fordi lederne ikke har registrert og tatt i betraktning oppfatninger som ikke samsvarer med deres egne oppfatninger. Grunnen til at det kan ha oppstått false consensus, kan være fordi de ansatte etter hvert har vist *commitment to change*, altså en forpliktelse til endringen. Analysen vår indikerer derimot at denne forpliktelsen skyldes andre årsaker enn enighet rundt avgjørelsen.

6.2 Implikasjoner for ledelse

Vi vil nå presentere utredningens implikasjoner for ledelse. Her vil vi fremheve hva lederne har gjort som har fungert godt, og komme med forslag til forbedringsmomenter. Vi mener at utredningen vår kan ha verdi for Forsvaret, slik at nye ledere kan se hva som bør gjøres annerledes neste gang. Viktigheten av dette forsterkes også av at Forsvaret stadig er i endring, og gjennomgår store omstillingsprosesser. I tillegg er Forsvaret en organisasjon med rask utskifting av lederstillinger, da lederne maksimalt kan sitte i samme stilling i fem år. Våre implikasjoner kan dermed være med på å skape kontinuitet i lederarbeidet. Vi tror også at utredningen vår kan ha implikasjoner for andre organisasjoner som skal gjennomgå sammenslåinger av to avdelinger.

Først og fremst knytter det seg usikkerhet om når det ble bedt om innspill i prosessen. De endringsberørte er av oppfatning av at lederne allerede hadde bestemt seg for en beslutning når de ansatte fikk komme med innspill. Endringslederne har verken avkreftet eller bekreftet dette. Dersom avgjørelsen allerede var tatt, mener vi at ledelsen ikke burde etterspurt innspill fra de ansatte. Dette for å ikke ta oppmerksomheten bort fra de daglige oppgavene og gjøremålene. Dersom avgjørelsen ikke var tatt da de ba om innspill, mener vi at lederne kunne gitt bedre begrunnelser for hvorfor de endringsberørtes syn ikke ble vektlagt i avgjørelsen.

Videre kunne lederne hatt et større fokus på å skape et behov for endringen, *readiness for change*. Ifølge Kotter (1996) er dette nødvendig for å kunne oppnå en vellykket endringsprosess. Behovet kan blant annet skapes gjennom en følelse av at det haster i organisasjonen, og ved å fremheve de positive aspektene ved endringen fremfor de negative sidene. Vi ser at eksterne faktorer som økonomi har skapt et behov for å gjøre umiddelbare tiltak i organisasjonen. Likevel ser vi at behovet for *denne* endringen har blitt undergravd av svake argumenter. Argumentene for hvordan endringstiltaket skal gi en økonomisk innsparing fremstilles urealistisk for de ansatte. Videre mener vi at de uklare begrunnelsene har bidratt til at de positive aspektene for endringstiltaket fremstår som urealistiske for de ansatte, og at de negative aspektene har blitt undergravd.

Lederne som har oversikt over alle argumentene som ligger til grunn for avgjørelsen, kunne tatt seg bedre tid til å kommunisere ut disse til de endringsberørte, og svare på spørsmål. Vi

tror at dette ville ført til at de ansatte ville fått en bedre forståelse for hvorfor de valgte denne løsningen, noe som kunne skapt mer *readiness for change*. I vårt case ser det ut til at lederne som kommuniserte ut endringen ikke har hatt tilstrekkelig oversikt selv. Dette kommer trolig av at endringslederne som er pålagt å kommunisere ut endringen har fått presentert endringen som en *faits accomplies*, altså en endring som allerede besluttet, og som ikke kan omgjøres. Her vil vi anbefale gjeldende ledere om å etterspørre mer informasjon fra de som tok avgjørelsen, og dermed skaffe seg et helhetsbilde over alle relevante faktorer som ligger til grunn for avgjørelsen før de kommuniserer ut endringen. Slik det ble gjort i dette tilfellet klarte ikke de som presenterte å forsvare tallene som var lagt til grunn, noe som fører til usikkerhet og lite troverdighet til begrunnelsene som presenteres. Vi mener at en slik usikkerhet lederne potensielt kan ha kjent på, knyttet til at de ikke har tatt avgjørelsen selv, kan ha ført til at noen av lederne blir oppfattet som uærlige av de endringsberørte.

Når det gjelder hvordan ledere skal kommunisere med de ansatte for å styrke sin tillit, finner vi det fornuftig og viktig at informasjonen både er korrekt og velbegrunnet. Dette innebærer at begrunnelsene må bygges på faktiske forhold, og fremstilles på en måte som fører til at de ansatte opplever begrunnelsene som ærlige. Dersom lederens fremstilling ikke harmonerer med de endringsberørte sin opplevelse, kan de ansatte oppleve lederne som uærlig. Vi ser også at dette kan resultere i at ansatte sitter igjen med en opplevelse at lederne holder igjen viktig informasjon og skjuler reelle motiver med endringen.

I diskusjonen var vi inne på at enkelte ledere har overvurdert enigheten, og ikke tatt motstanden i betraktning, en såkalt *false consensus*. Våre implikasjoner er at dette fører til en ineffektiv lederstil, da informasjonen de kommuniserer ut ikke er tilpasset mottakerens perspektiv. Fra teorien har vi sett at enkelte forskere har pekt på at motstand ikke nødvendigvis er noe utelukkende negativt, men at motstand også kan føre til kommunikasjon og forbedring av endringsideene (Karlsen & Veium, 1993). Vår anbefaling er å i større grad lytte til motstanden de endringsberørte viser og tilpasse kommunikasjonen etter hva som er viktig for de ansatte å vite. Dette kan både redusere motstanden og øke tillit. I tillegg kunne man også brukt innspillene til å forbedre endringstiltaket, og dermed lære av innspillene de endringsberørte har kommet med. Dette har vært en utfordring i vårt case, da endringen er toppstyrt og byråkratisk forankret. De endringsberørte har dermed hatt liten påvirkningskraft på å forme endringstiltaket, noe som kunne vært med på å forbedre endringstiltaket.

Vår utredning gir også implikasjoner på at det er fornuftig å fokusere på å bygge relasjoner med de ansatte for dermed å opparbeide seg et tillitsgrunnlag. På denne måten vil de ansatte kjenne til at lederen besitter nødvendig kompetanse for å gjøre fornuftige vurderinger og avgjørelser, noe som fører til at ansatte lettere akseptere fornuften i begrunnelsene og endringen. På samme måte har også åpenhet vist seg å være en viktig faktor for å beholde eller styrke tilliten gjennom endringen. Ledere som har delt tanker og idéer underveis, har skapt mindre usikkerhet blant de ansatte.

Åpenheten i kommunikasjonen har også vist seg å være spesielt viktig for de lederne som har ansvar for å kommunisere ut endringen, men ikke står bak avgjørelsen. Gjeldende endringsledere har beholdt tilliten ved å være personlig og åpen om egne meninger rundt avgjørelser, samtidig som endringslederne har vist mellommenneskelig behandling for de ansatte sine interesser. Gjennom en åpenhet om både fordeler og ulemper med avgjørelsen fører dette til en økt troverdighet, da endringsberørte opplever at avgjørelsen blir ærlig fremstilt.

6.3 Metodiske begrensninger og forslag til videre forskning

I dette delkapittelet vil vi presentere metodiske begrensninger fra vår masteroppgave som kan ha hatt betydninger for svar på problemstillingen. Vi vil også ta for oss forslag til videre forskning.

6.3.1 Tidspunkt for studien

Først og fremst knytter det seg metodiske begrensninger i forhold til tidspunkt for innhenting av data. Trolig er resultatene fra intervjuene påvirket av situasjonen organisasjonen befinner seg i på tidspunktet vi henter inn data. Dataen baserer seg på tanker og refleksjoner endringslederne og endringsberørte hadde på intervjutidspunktet. Det kan tenkes at et mer dynamisk konsept, hvor vi samlet inn data på flere tidspunkt over lenger tid, hadde gitt oss en dypere innsikt i endringsprosessen. Eksempelvis hadde det vært hensiktsmessig å samle inn data rett etter at avgjørelsen om sammenslåing og fremskyvingen ble kommunisert ut. Dette ville gitt et bedre bilde av motstanden og kommunikasjonen på dette tidspunktet. Deretter hadde det vært hensiktsmessig å samlet inn nye data etter at de berørte hadde fått reflektert over prosessen, og dermed sett på utviklingen over tid. Dette hadde i større grad

sikret påliteligheten til dataene, ved at de ikke utelukkende baserer seg på refleksjoner på et gitt tidspunkt.

Videre retter studiet seg mot å se på endringsprosessen før implementeringen av den aktuelle endringen har funnet sted. Et forslag til videre forskning er å studere endringsprosessen etter at en har kjennskap til utfallet for organisasjonen. Mange forskere påpeker at kommunikasjonen ofte er avgjørende for utfallet av endringen, og videre forskning kan dermed ta for seg hvordan kommunikasjon har vært avgjørende for utfallet av sammenslåingen av BSS og UBHH.

6.3.2 Utvalget

Som beskrevet i metodekapittelet, er en svakhet ved casestudier at vi ikke kan generalisere funnene. Dette kommer av at utvalgsstørrelsen på ni respondenter ikke er et representativt utvalg. Dermed kan ikke våre identifiserte funn automatisk overføres til andre organisasjoner som gjennomfører liknende endringsprosesser. Vi mener likevel at utredningen kan bidra med kunnskap og forståelse av kommunikasjonsprosessen i fremtidige endringsprosesser.

Videre knytter det seg begrensinger til at vi har studert en militær utdanningsinstitusjon. Denne kan trolig forklares som en unik organisasjon. Som nevnt ovenfor er et spesielt trekk ved Forsvaret at de ansatte har svært høy yrkesstolthet. Dette kan ha vært med å påvirke resultatet, og fører trolig til at funnene ikke er representative i forhold til sivile organisasjoner. Eksempelvis kan det tenkes at motstand som kritikk påvirkes av at mange ansatte føler stolthet og sterk tilknytning til Befalsskolen, og dermed setter høyere krav til begrunnelser for endringsforslaget. Til tross for dette, ser vi at våre funn i stor grad samsvarer med eksisterende teori på området. Dette er noe som styrker verdien av utredningen vår. Det kunne imidlertid vært interessant å foretatt et studie som tok for seg en sammenligning av to sammenslåinger; en militær institusjon og en sivil.

Utvalget vårt begrenser seg også til å se på BSS, og utelukker dermed endringsledere og endringsberørte ved UBHH. Ved å inkludere UBHH kunne man fått innsikt i forskjellene mellom BSS og UBHH. De har trolig forskjellige oppfatninger av endringen. Dette kunne bidratt til et mer nyansert bilde av virkeligheten.

7. Litteraturliste

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267 - 299). New York: Academic Press.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* (67), pp. 422 - 436.
- Amundsen, J. S. (2005). *Verdiskapende endring - veien mot beste praksis*. Gyldendal, Akademisk forlag.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of management* (3), pp. 293-315.
- Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior* (23), pp. 267-285.
- Askeim, O. G., & Grenness, T. (2000). *Fra tall til ord - Kvalitativ metode i markedsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Balogun, H., & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring Strategic Change* (3 ed.). Prentice Hall.
- Baron-Cohen, S. (1995). *Mindblindness: An essay on autism and theory of mind*. Cambridge: Bradford Books, MIT Press.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the Essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000, Mai). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* .
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. 6, pp. 58-166.
- Bies, Robert. (1987a). The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage. *Research in Organizational Behaviour* (9), pp. 289-319.
- Bies, Robert. (1987b). Beyond "voice": The influence of decision-maker justification and sincerity on procedural fairness judgments. *Representative Research in Social Psychology*, 17 (1), pp. 3-14.
- Bies, R. J., & Moag, J. E. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman, *Research on Negotiations in Organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., & Tripp, T. (2001). A passion for justice: the rationality and morality of revenge. In R. Cropanzano, *Justice in the workplace: from theory to practice, Vol II* (pp. 197-208). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

-
- Bies, R., Shapiro, D., & Cummings, L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflicts: Is it enough to say it's not my fault? *Communication Research* (15), pp. 381-399.
- Borke, H. (1971). Interpersonal perception of young children—egocentrism or empathy. *Developmental Psychology* (5), pp. 263–269.
- Bouckenooghe, D., Schwarz, G. M., & Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, , 24 (4), pp. 578-595.
- Bovey, W., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22, pp. 372-381.
- Brewer, M. (1981). Ethnocentrism and its role in interpersonal trust. *Scientific Inquiry and the Social Sciences*, pp. 345–59.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 42 (2), pp. 9-28.
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoff. *Journal of Social Issues* (46), pp. 95-106.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Harlow: Prentice Hall.
- Burt, R., & Knez, M. (1996). Third-party gossip and trust. In I. Kramer & Tyler, *Trust in Organizations* (pp. 68-69).
- Burt, R., & Knez, R. (1995). Kinds of third-party effects on trust. *Rationality and Society* (7), pp. 255-292.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal Management*, 17 (3), pp. 643-663.
- Chandler, M., & Greenspan, S. (1972). Ersatz egocentrism: a reply to H. Borke. *Developmental Psychology* (7), pp. 104-106.
- Chawla, A. (1999). *Organizational Change Initiatives as Predictors of Resistance to Change*. The University of Guelph.
- Cobb, A. T., & Frey, F. M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations. *Journal of Applied Social Psychology* (26), pp. 1401-1426.
- Cobb, A. T., & Wooten, K. C. (1998). The Role Social Accounts can play in a "Justice Intervention. *Research in Organizational Change and Development* (11), pp. 73-115.
- Cobb, A. T., Folger, R., & Wooten, K. (1995). The Role Justice Plays In Organizational Change. *Public Administration Quarterly*, pp. 135 - 151.
- Coch, L., & French Jr., J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations* (1), pp. 512-532.
- Coetsee, L. (1999). *From resistance to commitment*. South Africa: Potchefstroom University.

-
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (2), pp. 278-321.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology* (86), pp. 386–400.
- Daly, D., & Geyer, P. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behaviour* (15), pp. 623-638.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. Yale University Press .
- Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology*. Florida, USA: Harcourt College Publishers.
- Ellis, K., Reus, T., & Lamont, B. (2009). The Effects of Procedural and Informational Justice in the Integration of Related Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30, pp. 137–161 .
- Farooq, M., & Farooq, O. (2014, Mar/Apr). Organizational Justice, Employee Turnover, and Trust in the Workplace: A Study in South Asian Telecommunication Companies . *Global Business & Organizational Excellence*, 33 (3), pp. 56-62.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, pp. 1-29.
- Flynn, F. J., & Wiltermuth, S. S. (2010). Who's With Me? False Consensus, Brokerage, And Ethical Decision Making In Organizations . *Academy of Management Journal*, 53 (5), pp. 1074–1089.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. California: Sage.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), pp. 115-330.
- Forsvarsdepartementet. (2012, september). *www.regjeringen.no*. Retrieved juni 8, 2015 from Forsvarssektorens verdigrunnlag:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/temadokumenter/forsvarssektorens-verdigrunnlag-endelig_september-2012.pdf
- Foster, R. D. (2008). *Individual Resistance, Organizational Justice and Employee Commitment to Planned Organizational Change*. The University of Minnesota.
- Fry, W., Karuza, J., & Leventhal, G. (1980). Beyond Fairness: a Theory of Allocation Preferences. In G. Mikula, *Justice and Social Interaction* (pp. 167- 218). New York: Berlin: Springer-Verlag.
- Fryxwell, G., & Gordon, E. (1989). Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management. *Academy of Management Journal* (32), pp. 851-866.

-
- Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle managers' resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resources Management*, 16 (10), pp. 1812-29.
- Gilgeous, V. (1997). *Operations and the Management of Change*. London: Pitman Publishing.
- Goldstein, N. J., Vezich, S., & Shapiro, J. (2014). Perceived Perspective Taking: When Others Walk in Our Shoes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106 (6), pp. 941-960.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2003). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12 (1), pp. 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management* (16), pp. 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), pp. 288-297.
- Hendry, C. (1996, Mai). Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations* (5), pp. 621-642.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, pp. 474-487.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal of Psychology*, 140 (5), p. 477-498.
- Hubbel, A., & Chory-Assad. (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice and their Relationship with Managerial and Organizational trust. *Communication Studies*, 56 (1), pp. 47-50.
- Hubbell, A., & Chory, R. (2008). Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses. *Communication Quarterly*, 56 (4), pp. 357-375.
- Jacobsen, D. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2004). *Forskningsmetode for Økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Karlsen, J., & Veium, K. (1993). *Fra analyse til handling. Praktisk organisasjonsutvikling*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag A/S.
- Kilbourne, L., O'Leary-Kelly, A., & Williams, S. (1996). Employee Perceptions of Fairness When Human Resources Systems Change: the Case of Employee Layoffs. In R. W. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development* (pp. 49-80). Greenwich : JAI Press.

-
- Kim, P., Dirks, K., & Cooper, C. (2009). The repair of trust: A dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. *Academy of Management Review* , 34 (3), pp. 401-422.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2003, Januar). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review* , pp. 127- 136.
- Konovsky, Mary. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organization. *Journal of Management* (3), pp. 489-511.
- Konovsky, & Cropanzano. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology* (78), pp. 698-707.
- Konovsky, M., & Folger, R. (1991). The Effects of Procedures, Social Accounts and Benefits Level on Victims' Layoff Reactions . *Journal of Applied Social Psychology* (21), pp. 630-650.
- Konovsky, M., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes. *Representative Research in Social Psychology* , 17 (1), pp. 15-24.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal* (38), pp. 60-84.
- Kotter, J.P., & Schlesinger, L.A. (1979). Organization - Text, cases and readings on the management of organizational design and change.
- Kotter, J.P. (2007, Januar). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* , pp. 96-103.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Best of HBR* , pp. 130-139.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annu. Rev. Psychol.* (50), pp. 569-98.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Research* , 8 (10), pp. 24-37.
- Lamarsh, J. (2009, November/desember). How Companies Reduce the Downside of Downsizing. *Global Business and Organizational Excellence* .
- Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Promoting Multifoci Citizenship Behavior: Time-Lagged Effects of Procedural Justice, Trust, and Commitment . *Applied Psychology: An International Review* , 62 (3), pp. 454-485 .
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? In J. & Greenberg, *Handbook of organizational justice* (pp. 247-272). Psychology Press.

-
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships' In T. R. Kramer, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 68-89). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lewin, Kurt. (1947). Frontiers in group dynamics: 1. Concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change. *Human Relations* (21), pp. 5-41.
- Lewin, Kurt. (1952). Group decision and social change. In G. E. Swanson, T. M. Newcombe, & H. E. L., *Readings in social psychology* (pp. 459-473). New York: Holt.
- Lind, E. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations . In J. G. Cropanzano, *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Standford, CA: Stanford University Press.
- Lines, Rune (2005a). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review* , 2, pp. 1-25.
- Lines, B., Sullivan, K., Smithwick, J., & Mischung. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations . *International Journal of Project Management* (33), pp. 1170-1179.
- Lines, Rune. (2004a). How do social accounts and participation during change affect organizational learning. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Lines, Rune. (2004b). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management* , 4 (3), pp. 193-215.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The Production of Trust During Organizational Change. *Journal of Change Management*.
- Marks, G., & Miller, N. (1987). Ten Years of Research on the False-Consensus Effect: An Empirical and Theoretical Review. *Psychological Bulletin* , 102 (1), pp. 72-90.
- Maurer, G. (1996). *Beyond the wall of resistance: unconventional strategies that build support for change*. Austin Texas : TX: Bard Books Inc.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* (35), pp. 626-637.
- McKnight, D., & Chervany, N. (1996). The meanings of trust. *Carlson School of Management*.
- Meyer, C., & Stensaker, I. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management* , 6 (2), pp. 217-231.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Human Resource Management Review* (1), pp. 61-98.
- Monge, P., & Miller, K. (1985). Social Information and Employee Anxiety about Organizational Change. *Human Communication Research* (11), pp. 365-386.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press*.

-
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990, Januar). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change . *California Management Review* .
- Neubert, M., & Cady, S. (2009). Action commitments. In T. B. H. Klein, *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 181–210). New York: Routledge.
- Nichols, D. (2010, Oktober 28). A 5-Step Program to Optimize ITSM Training. *DITY Weekly Newsletter* (Vol. 6. No. 37).
- Olsen, O., Myrseth, H., Eidhamar, A., & Hystad, S. (2012). Psychometric Properties of a Four-Component Norwegian Organizational Justice Scale. *Psychological Reports* , 110 (2), pp. 571-588.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: MA: Lexington Books.
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011, 8). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training* (35), pp. 826 - 840.
- Park, H. S., & Raile, A. N. (2010). Perspective Taking and Communication Satisfaction in Coworker Dyads. *J Bus Psychol* , 25, pp. 569-581.
- Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator effects . *Personnel Review* , 40 (2), pp. 185-204.
- Petty, R., & Wegener, D. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. *Handbook of social psychology* (4), pp. 323-390.
- Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P., & Traut-Mattausch, E. (2009). Leading and Managing Organizational Change Initiatives. *Management revue* (Vol 20, no 2), pp. 158-175.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review* .
- Premack, D., & Woodruff, G. (1978). Does the chimpanzee have a “theory of mind”? *Behavioral and Brain Sciences* (4), pp. 515-526.
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1996). Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review* (Vol 22, Nr 1), pp. 48-79.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Admin. Sci. Q.* , 41, pp. 574–599 .
- Rokeach, M. (1976). The nature of human values and value systems. In E. Hollander, & R. Hunt, *Current Perspectives in Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Salisbury, D. (1996). *Five Technologies for Educational Change: Systems Thinking, Systems Design, Quality*. New Jersey, United States: Educational Technology Publications, Inc.

- Saruhan, N. (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business and Economics Research Journal* , 5 (4), pp. 143-166.
- Saunders, M., Philip, L., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (Vol. 6). Pearson.
- Schaubroeck, J., May, D., & Brown, F. (1996). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology* (79), pp. 455-460.
- Shapiro, D. (1991). The Effects of Explanations on Negative Reactions to Deceit. *Administrative Science Quarterly* (36), pp. 614-630.
- Shapiro, D., Sheppard, B., & Cheraskin, H. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal* , pp. 365-377.
- Skarlicki, D., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology* (82), pp. 434-443.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2011). Change Experience and Employee Reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review* , 41 (1), pp. 106-124.
- Stensaker, I., & Meyer, C. B. (2008). Change Capabilities or Cynicism? How change experience influences employee reactions.
- Tucker, D., Yeow, P., & Viki, G. T. (2013). Communicating during Organizational Change using Social Accounts: The Importance of Ideological Accounts. *Management Communication Quarterly* , 27 (2), pp. 184-209.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna, *Advances in experimental social psychology* (pp. 115–292). San Diego: Academic Press.
- Tyler, T., & Bies, R. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. In J. Carroll, *Applied social psychology and organizational settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T., & Kramer, R. (1996). Whither Trust? In T. R. Tyler, & R. M. Kramer, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 1-15). , Thousand Oak , CA: Sage Publication .
- Valackiene, A., & Susnienė, D. (2013, Januar 1). Significance of Corporate Communication in Change Management: Theoretical and Practical Perspective. Significance of Corporate Communication in Change Management: Theoretical and Practical Perspective.
- Watson, T. (1982). Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies* (19), pp. 259-275.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, A. M., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review* , 23 (3), pp. 513-530.

Yamaguchi , I. (2005). interpersonal communication tactics and procedural justice for uncertainty management of japanese workers. *Journal of Business Communication* , 42 (2), pp. 168-194.

Zand, D. E., & Sorensen, R. E. (1975, Desember). Theory of Change and the Effective Use of Management Science. *Administrative Science Quarterly* (Vol. 20 No. 4), pp. 534 - 545.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring for intervju i forbindelse med masteroppgave

Bakgrunn og formål

Vi heter Henriette og Marie, og er to studenter som skriver vår avsluttende masterutredning innenfor Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH).

Tema for oppgaven er endringsledelse, og har som formål å bidra med økt kunnskap om kommunikasjonens innvirkning på den aktuelle endringsprosessen. I utredningen skal vi fokusere på endringsprosessen BSS for tiden går igjennom i forbindelse med sammenslåingen av BSS og UBHH. Som en del av dette skal vi gjennomføre intervjuer ved BSS, der vi undersøker kommunikasjonen fra endringsledere til endringsberørte.

Intervjuteamet består av Henriette Gallefoss (gallefosshenriette@gmail.com) og Marie Kvamme (kvamme.marie@gmail.com). Veileder fra NHH er Rune Lines, rune.lines@nhh.no, og kontaktperson ved BSS er Gerd Anne Tetlie getetlie@mil.no.

Hva innebærer deltakelse i studien

Vi skal gjennomføre personlige intervjuer. Intervjuene vil ta om lag 45-60 minutter. Spørsmålene vil omhandle hvordan du opplever kommunikasjonsprosessen i forbindelse med sammenslåingen av BSS og UBHH.

Frivillig deltakelse

Din deltakelse er frivillig, og du kan trekke deg fra intervjuet om du ønsker det. Vi bruker båndopptaker, og vil i tillegg ta notater under intervjuet. Du kan avslutte intervjuet, eller trekke tilbake informasjon du har gitt under intervjuet.

Anonymitet

All data vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg. Masterutredningen avsluttes juni 2015, og alt materiale vil da slettes. Informanter som ønsker det kan få en kopi av oppgaven etter at den er levert.

Før vi begynner intervjuet ber vi deg om å samtykke i deltakelsen ved å undertegne på at du har mottatt tilstrekkelig informasjon på forhånd, og at du vil delta.

Samtykke

Jeg har lest informasjonen over og samtykker til å delta i intervjuet

Sted, dato

Signatur

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguider

Intervjuguide til lederne

Informasjon som gis i forkant av intervjuets start:

- Fortell om oss selv og om prosjektet
- Hensikten med studien: Etterprøve kommunikasjonen under prosessen for å finne ut hvordan det kan gjøres enda bedre neste gang.
- Hvordan vi sikrer anonymitet: Oppgir ikke navn eller andre opplysninger (eksempelvis stillingsbeskrivelse) som kan føres tilbake til respondenten.
- Spørsmål om lydopptak: Opptakene vil bli lagret på våre personlige og passordbeskyttede datamaskiner. De vil også bli slettet ved innleveringen av oppgaven, og skal kun brukes av oss.
- En av oss vil intervju og stille spørsmål, og den andre vil skrive notater underveis i intervjuet. Notatene blir også lagret på personlig datamaskin, og slettet ved innlevering.
- Vil ta om lag 45 til 60 minutter
- Skriv under på samtykkeerklæring
- Spørre om informanten har noen spørsmål

Innledende spørsmål: Beskrive endringen og informantens reaksjon

1. Hva er din jobb i Sjøforsvaret?
2. Kan du fortelle om endringstiltaket som ble iverksatt i juni 2014?
 - a. Hvilke endringstiltak ble iverksatt?
 - b. Hva var målene med endringstiltakene?
3. Hvilke personlige erfaringer har du med endringene?
4. Hva forventet du at konsekvensene av endringene ville bli totalt sett for hele Befalsskoleutdanningen?

Kommunikasjonsstrategien

5. Hvilke metoder / kanaler har blitt brukt for kommunikasjon? (e-post, muntlige beskjeder, allmøter, SMS og lignende).
6. Hvordan har dere sikret at ansatte skal forstå hva endringen har å si for hver enkelt?
7. Hva mener du har vært de største utfordringene med tanke på kommunikasjonen?
 - a. Hvorfor oppstod de utfordringene tror du?
 - b. Og hvordan ble de håndtert?

-
8. Hvilken betydning tror du kommunikasjonen fra dere i ledelsen til de ansatte har hatt for resultatene av endringen så langt?

Kartlegge begrunnelsestyper

9. Hvordan begrunnet du endringen til de ansatte?
- Hvordan formulerte du den første beskjeden?
 - Hvordan reagerte de ansatte på denne beskjeden?
10. Kan du gi et eksempel der du har begrunnet endringen i at eksterne krefter har skapt behovet for endringen? Hvorfor begrunnet dere endringen i disse eksterne kreftene? Hvordan kom dere frem til dette? Mener du at begrunnelsene du ga var gode nok?
11. Kan du gi et eksempel på at det er noe internt i organisasjonen som har skapt behovet for endring? Har dere kommunisert dette behovet ut til de ansatte?
12. Vi ser at forsvarets kjerneverdier er *Respekt, Ansvar og Mot*. Har slike verdier vært viktig i prosessen for å utarbeide begrunnelser for endringen? Kan du gi et eksempel der slike verdier har vært viktige? Hvilken effekt tror du dette ha hatt på samholdet i organisasjonen?
13. Kan du gi et eksempel der du har referert til lignende endringsprosesser i forsvaret for å begrunne behovet for endring? (for eksempel flyttingen av marinejegerne til Forsvarets Spesialstyrker i 2013 eller den forrige flyttingen av BSS fra Horten til Bergen)
14. Kan du gi et eksempel der du har tegnet et positivt fremtidsbilde som begrunnelse for omstillingen?
15. Har du begrunnet omstillingen ved at dagens løsning, med to sammenhengene skoler på to ulike steder, er ineffektiv? Hvordan gikk du frem for å begrunne dette?
16. Har det oppstått noen konflikter underveis i endringsprosessen? Hvordan har du eventuelt løst konflikten?
17. Basert på dine erfaringer så langt, hvordan ville du gått frem for å begrunne omstillingen i dag? Ville du gjort noe annerledes og i så fall hva?

De ansattes oppfattelse av endringen og kommunikasjonen

18. Oppfatter du at de ansattes syn på organisasjonsendringene har forandret seg i løpet av endringsperioden? Fra positivt til negativt, eller omvendt?
19. Hvordan har dere merket dette?
20. Tror du at ledernes begrunnelser har påvirket de ansattes syn på endringen? I så fall, hvilke begrunnelser mener du har vært viktigst?

21. Har de ansatte gitt dere noen konkrete tilbakemeldinger på kommunikasjonen?

Reaksjoner hos de ansatte

22. Hvordan følte du at de ansatte reagerte når de først fikk vite om at befalsutdanningen i Bergen skulle flyttes til Stavanger? Opplevde du at noen viste stor motstand?

23. Var det store forskjeller i hvordan de ansatte reagerte?

24. Endret de ansattes reaksjon seg når flyttingen ble fremskjøvet med et år?

Rettferdighet:

25. Hvilke tiltak har dere gjort for at de ansatte skal føle at endringsprosessen er rettferdig? La dere vekt på rettferdighet når dere utarbeidet begrunnelser for endringen?

Tillit

26. Opplever du at de ansatte viser tillit til deg som leder?

27. Føler du at tillitsnivået til deg har endret seg etter at du kommuniserte ut endringen til de ansatte?

28. Tror du at tilliten kan ha økt de ansattes villighet til å samarbeide om endringsprosessen? – Hvordan?

Generelt

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

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

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

Før vi går:

Spør om kontaktinformasjon i tilfelle vi skulle ha noen oppfølgingsspørsmål.

Gjenta hvordan dataene vil brukes og hvordan vi sikrer anonymitet.

Spør om det er noen andre vi bør snakke med om dette temaet.

Hvis respondenten spør om å få lydopptakene - tilby dette.

Takke for at personen ville delta.

Intervjuguide til endringsberørte

Informasjon som gis i forkant av intervjuets start:

- Fortell om oss selv og om prosjektet
- Hensikten med studien: Etterprøve kommunikasjonen under prosessen for å finne ut hvordan det kan gjøres enda bedre neste gang.
- Hvordan vi sikrer anonymitet: Oppgir ikke navn eller andre opplysninger (eksempelvis stillingsbeskrivelse) som kan føres tilbake til respondenten.
- Spørsmål om lydopptak: Opptakene vil bli lagret på våre personlige og passordbeskyttede datamaskiner. De vil også bli slettet ved innleveringen av oppgaven, og skal kun brukes av oss.
- En av oss vil intervju og stille spørsmål, og den andre vil skrive notater underveis i intervjuet. Notatene blir også lagret på personlig datamaskin, og slettet ved innlevering.
- Vil ta om lag 45 til 60 minutter
- Skriv under på samtykkeerklæring
- Spørre om informanten har noen spørsmål

Innledende spørsmål: Beskrive endringen og informantens reaksjon

1. Hva er din jobb i Sjøforsvaret?
2. Kan du fortelle om endringstiltaket som ble iverksatt i juni 2014?
 - a. Hvilke endringstiltak ble iverksatt?
 - b. Hva var målene med endringstiltakene?
3. Hva skjedde så i august 2014?
 - a. Hvorfor ble planene fremskjøvet med et år?
4. Hva var dine personlige erfaringer med endringene?
 - a. Hvordan reagerte du på endringstiltaket?
 - b. Hva tenkte du?
 - c. Hvordan handlet du?
5. Hva forventet du at konsekvensene av endringene ville bli for hele Befalsskolen? (For deg, for andre ansatte, og for kvaliteten på produktet dere leverer)

Kommunikasjon under endringsprosessen (fra lederne til de ansatte)

6. Hvordan begrunnet lederne årsaken til at endringen måtte finne sted?
 - a. Ble dette kommunisert klart?
 - b. Var begrunnelsene tilstrekkelige? (Fornuftige argumenter)
7. Hvilke eksterne faktorer ble benyttet i forklaringen av at sammenslåingen og flyttingen måtte finne sted? (eksempel lovendring, regjeringsforslag, press fra overordnede)
 - a. Var dette en god nok begrunnelse?

8. Vi ser at forsvarets kjerneverdier er *Respekt, Ansvar og Mot*. Opplever du at ledelsen har lagt vekt på disse verdiene når de har begrunnet valg av endringstiltak?
 - a. Har disse verdiene bidratt til samhold og enighet i endringsprosessen? Evt. hvordan?
 - b. Dersom de har lagt vekt på kjerneverdiene, tror du dette kan ha økt rettferdighetsfølelsen i prosessen?
9. Kan du gi et eksempel der endringen ble forsøkt koplet til langsiktige målsetninger?
 - a. Har de tegnet et fremtidsbilde? Har dette evt. vært positivt eller negativt?
10. Opplevde du at endringen ble begrunnet med å vise til negative konsekvenser om den ikke ble gjennomført?
11. Har endringslederne gitt en begrunnelse for hvorfor dagens løsning ikke lenger er aktuell?
12. Hvilke andre organisasjoner eller avdelinger som har gjort liknende endringer har blitt dratt frem i begrunnelsen?
13. Opplevde du at ledelsen viste omtanke for de ansatte som måtte bære negative konsekvenser av flyttingen? Hvilke ledere har det i så fall vært?
14. Hva mener du lederne kunne gjort annerledes når de begrunnet endringen?

Tillit:

15. Hvordan opplevde du at lederne ga sannferdig og ærlig informasjon?
 - a. Er det noen ledere som du føler har gitt mer sannferdig informasjon enn andre?
16. Opplevde du at lederne var oppriktige i sine forsøk på å imøtekomme ansattes synspunkter?
 - a. Hvilke forskjeller har du observert i hvordan de ulike lederne opptrådte?
17. Opplever du at lederne lever opp til forventningene du har til de i rollen som leder?
18. Hva mener du de øvre lederne burde gjort for å beholde tillit hos dere ansatte?

Rettferdighet

19. Føler du at tildeling av nye stillinger på Madla ble gjort rettferdig?
 - a. Hvis ja, hvordan ble rettferdigheten sikret?
 - b. Fikk du den stillingen du hadde lyst på?
20. Mener du at avgjørelsen om å flytte befalsskolen er en rettferdig avgjørelse? Utdyp gjerne.

21. Hvordan opplever du at prosessen frem til avgjørelsen har vært? Er det noe du opplever som urettferdig?
22. Hvordan opplever du at prosessen etter at avgjørelsen ble tatt har vært? (mtp. kommunikasjon, tildeling av stillinger, fastsetting av arbeidsoppgaver og lignende)
23. Opplever du at det har blitt gitt god nok informasjon om alle aspekter ved endringsprosessen?
 - a. Har de gitt rimelige/fornuftige forklaringer?
 - b. Er det noe informasjon du mener du burde fått, men ikke har fått?

Reaksjoner:

24. Hvordan har din atferd endret seg etter at du fikk beskjed om at endringen skulle finne sted?
25. Har du vist motstand til endringsprosessen (avgjørelsen eller begrunnelser underveis)?
 - Hvordan har du vist motstand? (eksempel: kritikk, sabotasje, forsøk på å utsette implementeringen, taushet)
 - Hvorfor tror du denne motstanden har funnet sted? (Eksempel: miste identitet, ikke tror på prosjektet, dobbeltarbeid og lignende)
26. Var det noen situasjoner der du aktivt prøvde å fremme endringene?
 - Snakke opp eller forsvare endringene i samtaler med kollegaer
27. Har din motstand endret dette seg i løpet av prosessen?

Generelt

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

Før vi går:

Spør om kontaktinformasjon i tilfelle vi skulle ha noen oppfølgingsspørsmål.

Gjenta hvordan dataene vil brukes og hvordan vi sikrer anonymitet.

Spør om det er noen andre vi bør snakke med om dette temaet.

Hvis respondenten spør om å få lydopptakene - tilby dette.

Takke for at personen ville delta.