



# Endringsledelse: Selektiv involvering av ansatte

*Informasjon som et substitutt for involvering*

**Øyvind André Romundstad**

**Eirik Maalen Andersen**

**Veileder: Professor Rune Lines**

Selvstendig masterutredning ved Institutt for 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

I denne masterutredningen har vi undersøkt selektiv involvering av ansatte i endringsprosesser. Hensikten med studien har vært å avdekke ansattes (u)villighet til å delta og endringsagenters motiver for å (ikke) involvere. Utredningen tar dermed utgangspunkt i nye synsvinkler knyttet til selektiv involvering, og forsøker å bidra med ny kunnskap til teori om endringsledelse. For å avdekke ansattes (u)villighet og endringsagenters motiver, har vi tatt utgangspunkt i oljebransjen. Å studere temaet i denne konteksten er optimalt ettersom oljesektoren har vært utsatt for mange endringsprosesser, spesielt i form av nedbemanninger de siste årene.

Utredningen er strukturert som en kvalitativ multippel case studie av to bedrifter som har gjennomgått flere endringsprosesser. For å besvare våre forskningsspørsmål har vi innsamlet kvalitativ data fra 21 ansatte og 11 endringsagenter gjennom semi-strukturerte intervjuer. Ettersom vi har benyttet en multippel case studie, har det vært mulig å sammenligne resultatene mellom de to bedriftene med hensyn til forskningsspørsmålene. Da vi har studert selektiv involvering fra to ulike synspunkter, la vi vekt på forskjellige aspekter hos endringsagentene og de ansatte under intervjuene. I intervjuene med de ansatte fokuserte vi på generell informasjon, ansattes villighet til å delta, effekter av involvering og selektiv involvering. I intervjuene med endringsagentene la vi vekt på generell informasjon, type medvirkning program, lederes motiver for å involvere, effekter av å involvere, lederes mentale modeller og selektiv involvering. Forskningen viser at ansattes (u)villighet til å delta er hovedsakelig knyttet til om endringer (ikke) påvirker deres arbeidsområde direkte. Når det gjelder endringsagentene viser våre resultater at de allerede benytter seg av selektiv involvering i endringsprosesser. I tillegg benytter de seg av både objektive og subjektive kriterier når de involverer.

Ettersom man aldri kan bli ferdig utlært med å håndtere endringsprosesser, mener vi at utredningen er aktuell for enhver bedrift som står overfor nye og vanskelige endringsprosesser. I forbindelse med dette, mener vi at innsikt i ansattes (u)villighet til å delta og endringsagenters motiver for å (ikke) involvere er av stor nytte.

## Forord

Denne utredningen er skrevet ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole, som en del av masterstudiet i Økonomi og administrasjon. Mastergraden avsluttes våren 2017.

Utredningen handler om selektiv involvering innen endringsledelse og tar for seg en multippel casestudie av to bedrifter i oljebransjen. Hovedfokuset har vært å undersøke i hvilken grad ansatte er (u)villige til å delta i endringsprosesser, samt hva slags ulike motiver og kriterier endringsagenter kan ha for å (ikke) involvere. Formålet med utredningen er dermed å finne gode argumenter for å benytte selektiv involvering som en tilnærming til mer effektive endringsprosesser.

Prosjektet har vært veldig krevende, men samtidig interessant og spennende. Læringskurven har vært bratt, og vi har fått mye innsikt rundt involvering av ansatte i endringsprosesser. Vi vil dermed først takke vår veileder Rune Lines som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Dette har vært til stor hjelp, både med tanke på motivasjon og forbedringsaspekter for oss som studenter. I tillegg vil vi rette en stor takk til bedriftene som gjorde denne Masteroppgaven mulig. Avslutningsvis ønsker jeg å gi en personlig takk til min familie som har hjulpet og vist støtte hele veien. Jeg kunne bokstavelig talt ikke gjort det uten dere.

Bergen, 22.06.17

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>2</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>4</b>
<b>MODELLOVERSIKT .....</b>	<b>FEIL! BOKMERKE ER IKKE DEFINERT.</b>
<b>1. INTRODUKSJON .....</b>	<b>12</b>
1.1 PRESENTASJON AV TEMA.....	12
1.2 BAKGRUNN OG MOTIVASJON FOR VALG AV TEMA .....	13
1.3 FORSKNINGSPØRSMÅL OG AVGRENSNING.....	15
1.4 UTREDNINGENS OPPBYGGNING .....	15
1.5 PRESENTASJON AV BEDRIFTENE .....	16
<b>2. TEORETISKE RAMMEVERK.....</b>	<b>18</b>
2.1 KLASSIFISERING AV ORGANISASJONSENDRINGER.....	18
2.2 INVOLVERING AV ANSATTE .....	21
2.2.1 <i>Historikk</i> .....	21
2.2.2 <i>Ulike former for involvering</i> .....	22
2.3 EFFEKTER AV INVOLVERING.....	25
2.3.1 <i>Positive effekter</i> .....	25
2.3.2 <i>Uenighet blant forskere</i> .....	26
2.3.3 <i>Modererende variabler</i> .....	28
2.3.4 <i>Negative effekter?</i> .....	29
2.3.5 <i>Effekter av å ikke-involvere</i> .....	31
2.4 ENDRINGSAGENTERS MOTIVER FOR Å (IKKE) INVOLVERE .....	34
2.4.1 <i>Motiver for å involvere</i> .....	35
2.4.2 <i>Motiver for å ikke involvere</i> .....	36

---

2.4.3	<i>Modererende variabler</i> .....	37
2.4.4	<i>EA mentale modeller</i> .....	40
2.4.5	<i>Normativ modell</i> .....	41
2.4.6	<i>Effektive beslutninger</i> .....	43
2.5	ANSATTES (U)VILLIGHET TIL Å DELTA .....	49
2.5.1	<i>Villighet til å delta</i> .....	50
2.5.2	<i>Individuelle- og organisatoriske variabler</i> .....	51
2.5.3	<i>Modererende variabler</i> .....	58
2.5.4	<i>Uvillighet til å delta</i> .....	65
<b>3.</b>	<b>METODISK RAMMEVERK</b> .....	<b>69</b>
3.1	FORSKNINGSTILNÆRMING .....	69
3.2	FORSKNINGSDESIGN .....	70
3.2.1	<i>Forskningsmetode</i> .....	71
3.2.2	<i>Forskningsstrategi</i> .....	72
3.2.3	<i>Tidshorisont</i> .....	73
3.3	DATAINNSAMLING .....	74
3.3.1	<i>Utvalg</i> .....	74
3.4	FORSKNINGSINTERVJU .....	77
3.4.1	<i>Intervjuprosessen</i> .....	80
3.5	DATAANALYSE .....	91
<b>4.</b>	<b>RESULTATER: ENERGI AS</b> .....	<b>93</b>
4.1	ENDRINGER .....	101
4.2	INVOLVERING AV ANSATTE .....	103
4.2.1	<i>Forhold til involvering</i> .....	103

---

4.3	EFFEKTER AV INVOLVERING.....	105
4.3.1	<i>Effekter</i> .....	105
4.4	EA MOTIVER FOR Å (IKKE) INVOLVERE .....	107
4.4.1	<i>Forventninger</i> .....	107
4.4.2	<i>Resultater</i> .....	108
4.4.3	<i>Beslutningstaking</i> .....	109
4.4.4	<i>Uegnete situasjoner</i> .....	112
4.4.5	<i>Organisasjonskultur</i> .....	112
4.4.6	<i>Medvirkningens påvirkningskraft</i> .....	112
4.4.7	<i>Fasade-involvering</i> .....	113
4.4.8	<i>Variabler</i> .....	114
4.5	ANSATTES (U)VILLIGHET TIL Å DELTA.....	117
4.5.1	<i>Forventninger</i> .....	117
4.5.2	<i>Årsaker</i> .....	118
4.5.3	<i>(U)villighet til deltakelse</i> .....	118
4.5.4	<i>Beslutningsprosesser</i> .....	119
4.5.5	<i>(U)egnete situasjoner</i> .....	119
4.5.6	<i>Ledelsen og støttefunksjoner</i> .....	120
4.5.7	<i>Variabler</i> .....	122
4.6	KOMMUNIKASJON .....	129
4.6.1	<i>Informasjon</i> .....	129
4.7	SELEKTIV INVOLVERING.....	133
4.7.1	<i>Forhold til selektiv involvering</i> .....	133
4.7.2	<i>(U)egnete situasjoner</i> .....	135

---

4.7.3	<i>Effekter</i> .....	136
4.7.4	<i>Kriterier</i> .....	137
4.8	FORBEDRINGSPOTENSIAL.....	139
4.8.1	<i>Forbedringspunkter</i> .....	139
4.9	OPPSUMMERING AV ENERGI AS.....	142
<b>5.</b>	<b>RESULTATER: OLJE AS</b> .....	<b>148</b>
5.1	ENDRINGER.....	154
5.2	INVOLVERING AV ANSATTE.....	156
5.2.1	<i>Forhold til involvering</i> .....	156
5.3	EFFEKTER AV INVOLVERING.....	158
5.4	EA MOTIVER FOR Å (IKKE) INVOLVERE.....	160
5.4.1	<i>Forventninger</i> .....	161
5.4.2	<i>Resultater</i> .....	161
5.4.3	<i>Beslutningstaking</i> .....	162
5.4.4	<i>Uegnete situasjoner</i> .....	164
5.4.5	<i>Organisasjonskultur</i> .....	164
5.4.6	<i>Medvirkningens påvirkningskraft</i> .....	164
5.4.7	<i>Fasade-involvering</i> .....	165
5.5	ANSATTES (U)VILLIGHET TIL Å DELTA.....	165
5.5.1	<i>Forventninger</i> .....	166
5.5.2	<i>Årsaker</i> .....	166
5.5.3	<i>(U)villighet til deltakelse</i> .....	167
5.5.4	<i>Beslutningsprosesser</i> .....	167
5.5.5	<i>(U)egnete situasjoner</i> .....	168

---

5.5.6	<i>Ledelsen og støttefunksjoner</i> .....	168
5.6	KOMMUNIKASJON .....	170
5.6.1	<i>Informasjon</i> .....	170
5.7	SELEKTIV INVOLVERING.....	172
5.7.1	<i>Forhold til selektiv involvering</i> .....	173
5.7.2	<i>(U)egnete situasjoner</i> .....	174
5.7.3	<i>Effekter</i> .....	175
5.7.4	<i>Kriterier</i> .....	176
5.8	FORBEDRINGSPOTENSIAL .....	178
5.8.1	<i>Forbedringspunkter</i> .....	178
5.9	OPPSUMMERING AV OLJE AS .....	180
5.10	OPPSUMMERING AV ENERGI AS OG OLJE AS .....	187
<b>6.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>198</b>
6.1	ANSATTES (U)VILLIGHET TIL DELTAKELSE.....	198
6.1.1	<i>Hovedårsak til deltakelse</i> .....	198
6.2	KOMMUNIKASJON .....	204
6.2.1	<i>Betydningen av informasjon</i> .....	204
6.3	EA MOTIVER FOR Å (IKKE) INVOLVERE .....	208
6.3.1	<i>EA motiver</i> .....	209
6.3.2	<i>Beslutningstaking</i> .....	215
6.4	KRITERIER.....	224
<b>7.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>227</b>
7.1	IMPLIKASJONER FOR ENDRINGSLEDELSE .....	229
7.2	IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING .....	230



---

7.3	FEILKILDER.....	231
7.3.1	<i>Validitet</i> .....	231
7.3.2	<i>Reliabilitet</i> .....	233
7.4	STUDIENS BEGRENSNINGER.....	236
	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>237</b>
8.	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>266</b>

## Modelloversikt

Modell 1: EAs motiver for å (ikke) involvere .....	34
Modell 2: Ansatte (u)villighet til å delta .....	50

## Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over effekter av å (ikke) involvere .....	33
Tabell 2: Oversikt over variabler som påvirker EA motiver for å (ikke) involvere .....	49
Tabell 3: Oversikt over variabler som påvirker de ansattes (u)villighet til å delta .....	68
Tabell 4: Resultater fra intervjuprosessen hos Energi AS .....	93
Tabell 5: Dominans og dens påvirkningskraft på EA motiver for å (ikke) involvere .....	115
Tabell 6: Forventet effektivitet og dens påvirkningskraft på EA motiver for å (ikke) involvere .....	116
Tabell 7: Organisasjonskultur og dens påvirkningskraft på EA motiver for å (ikke) involvere .....	116
Tabell 8: Autoritet og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta .....	122
Tabell 9: Kjønn og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta .....	123
Tabell 10: Alder og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta .....	124
Tabell 11: Utdannelse og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta .....	125
Tabell 12: Type stilling og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta .....	126
Tabell 13: Ansiennitet og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta .....	127
Tabell 14: Informasjon og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta .....	128
Tabell 15: Resultater fra intervjuprosessen hos Olje AS .....	148
Tabell 16: Overordnet oppsummering av resultatene fra Olje AS og Energi AS .....	188

*“du kan aldri involvere alt og alle. Det går ikke, sånn er det bare” –*

Intervjuobjekt 1

*“Det er feil å involvere alle, man må kunne velge ut de personene som har noe i en endringsprosess å bidra med” – Intervjuobjekt 3*

*“Den største fordelen med å involvere selektivt er at man får med de ansatte som bryr seg og som har interesse av å jobbe med de endringene som kommer” – Intervjuobjekt 8*

*“utfordringen er veldig sjelden om vi skal involvere eller ikke. Det er hvem vi skal involvere, når skal vi involvere, og hvordan vi skal involvere som er utfordringen” - Inger Stensaker*

# 1. Introduksjon

## 1.1 Presentasjon av tema

Involvering av de ansatte blir ansett som ett av de viktigste tiltakene for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Ifølge Kotter (1996) er det sjeldent store interne transformasjoner lykkes, med mindre organisasjonen får hjelp av de ansatte. Samtidig er bedrifter i dagens næringsliv utsatt for mer omfattende og kontinuerlige endringer enn tidligere, noe som har skapt større utfordringer med hensyn til involvering. Dette er blant annet et resultat av økt globalisering og konkurranse, teknologisk innovasjon, og digitalisering og automatisering (Todnem By, 2005). Fokus på å levere høykvalitets produkter og tjenester til kunder, samtidig som man implementerer nye endringer kan dermed føles som en håpløs kamp for mange bedriftsledere (Struckman og Yammarino, 2003). I tillegg opplever både ansatte og mellomledere at de blir utsatt for flere endringer enn hva de kan håndtere (Meyer og Stensaker, 2007).

På bakgrunn av dette har Meyer et al. (2007) uttrykt et behov for et nytt rammeverk innen endringsledelse som håndterer disse utfordringene. Deres undersøkelser viser blant annet at ansatte ønsker å prioritere egne arbeidsoppgaver fremfor å delta i endringsprosesser. Dette gjelder spesielt ansatte som har mye erfaring med endringer, og som har tillit til at ledere sammen med tillitsvalgte kan håndtere implementering av endringene. I tillegg kan ansatte ha opplevd at endringsprosesser ikke har ført til gode resultater, noe som reduserer deres villighet til å delta i utgangspunktet. Ut ifra dette har Meyer et al. (2007) foreslått fem ledelsesteknikker som strekker seg utover tradisjonelle endringsperspektiver. En av disse teknikkene blir kalt selektiv involvering, og er det sentrale temaet for denne utredningen.

Selektiv involvering innebærer som navnet tilsier involvering av et begrenset utvalg av ansatte. Fordelen med denne tilnærmingen er at man kan avlaste presset på de ansatte når de utsettes for flere endringsprosesser over tid (Meyer et al., 2007). Når flere endringsprosjekter forekommer samtidig er det nemlig et større behov for å tenke nøye igjennom hvordan man skal utføre de enkelte prosessene. Mellomlederne i undersøkelsen uttrykte for eksempel at man burde være mer kritisk til å involvere ansatte i slike prosesser. Dersom de ansatte har erfaring med flere endringsprosesser, kan man dessuten erstatte involvering med god informasjon. Dermed kan selektiv involvering også begrense trade-off ulempene mellom

---

endringene og de daglige arbeidsoppgavene. Som er resultat vil det bli lettere å opprettholde den daglige driften i organisasjoner, samtidig som man implementerer endringene.

På bakgrunn av dette bør ledere tenke nøye igjennom når de ansatte burde bli involvert, hva de burde bli involvert i, og hvordan de burde bli involvert mest effektivt. Dette understøttes av Meyers et al. (2007) studie, ettersom selektiv involvering var et av hovedfunnene for å lykkes med endringsprosesser. Likevel nevner Inger Stensaker et problem med funnet: *“Problemet er at man i dag blir oppfattet som å komme fra steinalderen hvis en ikke legger stor vekt på involvering”* (For mye inkludering, para. 1). På bakgrunn av dette, mener de to forskerne at mange ledere involverer for mange ansatte når de skal utføre organisasjonsendringer.

Ved å involvere mer selektivt er det dermed intuitivt at ledere kan oppnå mer effektive endringsprosesser i motsetning til å involvere mange ansatte, som ikke nødvendigvis ønsker å bli involvert i utgangspunktet. I forbindelse med dette viser en studie av Neumann (1989) at to-tredjedeler av en arbeidsstyrke ikke ønsker å bli involvert i endringsprosesser selv om endringene påvirker deres arbeidsområde direkte. Dette funnet gir dermed også gode argumenter for å involvere selektivt i tradisjonelle og ensidige endringsprosesser. På bakgrunn av dette har vi dermed valgt å fokusere på to bedrifter i oljesektoren som blant annet har vært utsatt for nedbemanningsprosesser, som følge av oljekrisen de siste årene (Kvamme, 2015). Gjennom en kvalitativ analyse ønsker vi å intervjuer både ansatte og endringsagenter for å danne et bedre bilde av selektiv involvering og dens potensiale. Vår utredning kan dermed anses som et bidrag til Meyer et al. (2007) studie og teori om endringsledelse, da vi ønsker å utforske dette konseptet nærmere.

## 1.2 Bakgrunn og motivasjon for valg av tema

Som en del av endringsledelse har vi valgt å fokusere på selektiv involvering som en mulig tilnærming for å skape mer effektive endringsprosesser. Bakgrunnen og motivasjonen for dette temaet stammer fra en tradisjonell oppfatning i næringslivet, som tilsier at involvering av alle ansatte er alltid bra og selvforklarende (Meyer et al., 2007). I tillegg gir eksisterende litteratur om endringsledelse et unyansert bilde om hva det faktisk innebærer å involvere. Ifølge Stensaker (2017) gir teori om endringsledelse uttrykk for at involvering er ensidige positivt, og at jo mer man involverer, desto bedre. Som ikke det var nok foreligger det også en generell antagelse om at alle ansatte har et ønske om å bli involvert i endringsprosesser.

Som vi nevnte innledningsvis er det imidlertid enkelte studier som motstrider disse påstandene (e.g Neumann, 1989).

På bakgrunn av dette, mener vi det ligger et stort potensial i å utforske selektiv involvering og dens innvirkning i endringsprosesser nærmere. Det er flere grunner til dette. Fra et teoretisk perspektiv har dette området blitt forsket lite på tidligere, og legger dermed et godt grunnlag for en induktiv empirisk undersøkelse. Dette begrunner vi etter omfattende søk i Google, Google Scholar, og populære databaser, som for eksempel Business Source Complete. Søkeresultatene har vært mangelfulle og utilfredsstillende, og lokalisering av relevante artikler har vist seg å være både utfordrende og tidkrevende.

For det andre har relevant forskningslitteratur hjulpet oss med å danne et klart bilde over hvilke fordeler organisasjoner kan oppnå av selektiv involvering i endringsprosesser. Meyer og Stensaker (2009) viser for eksempel til en vellykket implementering av en radikal reform i offentlig sektor. Dette oppnådde de ved å inkludere utvalgte interessenter i prosessen, samtidig som de ekskluderte andre. Ettersom det er spesielt vanskelig å oppnå aksept for radikale reformer i offentlig sektor, hvor mange interessenter har mulighet til å påvirke prosessen, fungerte selektiv involvering som en løsning på problemet.

For det tredje må bedrifter i dagens næringsliv stadig vekk forholde seg til multiplendringerprosesser. Dette kan blant annet skape utfordringer og problemer for de ansatte, da arbeidsomfanget kan bli for krevende (Meyer et al., 2007). Når endringer blir initiert kontinuerlig kan de også virke meningsløse, ettersom de ansatte ikke rekker å sette seg inn i de eksisterende endringene før det kommer nye. Dette kan således øke risikoen for at man ikke får gjennomført endringene i utgangspunktet. I tillegg kan mellomledere bli mer opptatt av å posisjonere seg for fremtiden, ved å samle inn informasjon om nye endringer de forventer vil forekomme. Som et resultat bruker de mindre tid på daglige arbeidsoppgaver og sine underordnede. Ved bruk av selektiv involvering kan man imidlertid unngå disse problemene, noe som understøttes i et av hovedfunnene til Meyer et al. (2007) studie. Resultatene viser nemlig at selektiv involvering av mellomledere og ansatte førte til en vellykket endringsprosess.

---

## 1.3 Forskningsspørsmål og avgrensning

Formålet med denne utredningen er å undersøke om selektiv involvering kan benyttes som en tilnærming til å skape mer effektive endringsprosesser. Da det er intuitivt at ikke «alle» ansatte blir involvert i en endringsprosess, er det likevel interessant å undersøke i hvilken grad ansatte blir involvert, og om eksisterende tilnærminger til involvering i organisasjoner er optimalt. For å få et best mulig svar på vårt forskningsspørsmål ønsker vi dermed å benytte oss av en rekke underproblemstillinger. Basert på Neumanns (1989) studie, vil vi først undersøke hva som kan være hovedårsaken til at de ansatte (ikke) ønsker å bli involvert i endringsprosesser. I den sammenheng ønsker vi også å undersøke hvilken variabel som påvirker de ansattes villighet til å (ikke) delta mest. Da det er mange ulike variabler som kan påvirke ansattes villighet til å delta, håper vi på å identifisere en dominerende variabel. Ettersom vi har tatt utgangspunkt i en relativt gammel studie, som ikke har blitt oppfulgt av andre forskere, er det dessuten interessant å undersøke dette fenomenet nærmere.

Avslutningsvis vil undersøke hva slags motiver endringsagenter har for å (ikke) involvere de ansatte. På dette området viser forskning blant annet at endringsagenters oppfatning av de ansattes evner, ansvarlighet og troverdighet er assosiert med grad av involvering (Leana, 1986). Det kan imidlertid være mange andre variabler som spiller en avgjørende rolle for om endringsagenter ønsker å involvere de ansatte eller ikke. I forbindelse med dette er vi dermed også interessert i å vite om endringsagenter har ulike kriterier for hvem de ønsker å involvere. Bakgrunnen for dette er i likhet med Neumanns (1989) studie at forskere ikke har fokusert mye på dette området tidligere (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin og Van Fleet, 1995). Ettersom vi kan se for oss at det eksisterer både positive og negative effekter ved bruk av kriterier, vil det først være interessant å avdekke i hvilken grad endringsagenter benytter seg av dette, og hvorvidt de positive fordelene overskygger de negative, eller omvendt. På bakgrunn av alt dette mener vi at utredningen dekker mange aspekter som potensielt kan argumentere for vektlegging av selektiv involvering.

## 1.4 Utredningens oppbygging

Vi starter utredningen med å presentere bedriftene vi har valgt å undersøke med hensyn til forskningsspørsmålet. Her argumenterer vi for hvorfor nettopp disse bedriftene er mest egnet for vår studie. I kapittel to gjør vi rede for det teoretiske rammeverket og de ulike teoriene

som er knyttet til forskningsspørsmålene. Disse er som følger: klassifisering av organisasjonsendringer, involvering av ansatte, effekter av involvering, EA motiver for å (ikke) involvere ansatte, og de ansattes (u)villighet til å delta. I kapittel tre beskriver vi de metodiske valgene vi har tatt med hensyn til datainnsamling og analysering. Kort fortalt skal vi utføre en kvalitativ analyse av et bestemt utvalg av ansatte og EA, ved bruk av semi-strukturerte intervjuer. I kapittel fire og fem presenterer vi resultatene fra datainnsamlingen i en overordnet tabell for hver enkelt bedrift, før vi analyserer resultatene mer i detalj. I kapittel seks diskuterer vi resultatene opp mot relevant teori, hvor vi fokuserer på de mest sentrale funnene med hensyn til vårt forskningsspørsmål. I tillegg diskuterer vi studiens forskningskvalitet med hensyn til validitet og reliabilitet. Avslutningsvis presenterer vi konklusjonen for vårt forskningsspørsmål i kapittel syv, etterfulgt av utredningens implikasjoner for fremtidig forskning og studiens begrensninger.

## 1.5 Presentasjon av bedriftene

For å besvare forskningsspørsmålene på best mulig måte, har vi valgt å ta utgangspunkt i to bedrifter fra oljesektoren. Dette fordi oljebransjen har vært kontinuerlig utsatt for fallende oljepriser de tre siste årene, noe som har forårsaket store og gjentatte kostnadskutt i form av omstillings- og nedbemanningsprosesser (Myrset, 2016). Som et resultat har over 40.000 personer mistet jobben sin fra norsk sokkel siden januar 2014 (Sagmoen, 2016). Dette er spesielt uheldig for Hordaland fylke, ettersom 34 prosent av all produksjon er tilknyttet olje- og gassbransjen (E24, 2015). Det betyr at for hver tiende oljejobb som forsvinner, kan ytterligere seks andre jobber forsvinne på grunn av ringvirkninger.

På bakgrunn av dette, mener vi at oljebransjen er spesielt aktuelt for vår oppgave da de har vært utsatt for flere omfattende endringsprosesser. Vi begynner dermed med en kort presentasjon av bedriftene i denne utredningen. Av hensyn til konfidensialitet har vi valgt å anonymisere bedriftenes navn, og vil derfor omtales som henholdsvis “Energi AS” og “Olje AS” gjennom hele utredningen.

### *Energi AS*



I 2013 var framtidssiktene til Energi AS gode, og potensialet for vekst pekte i riktig retning. Blant annet hadde de flere store kontrakter, samt en stor kunde i markedet. I begynnelsen av 2014 ble markedet imidlertid preget av høy usikkerhet, som følge av ekspertuttalelser og spådommer om fall i oljeprisen (Odenrud, 2014). Energi AS tok imidlertid trusselbildet over oljemarkedet på alvor, ettersom de var en av de første bedriftene som startet tilpasningen til et dårligere marked. Ifølge våre kontaktpersoner kunne det dermed gått mye verre for firmaet, dersom de ikke hadde vært proaktive. Uavhengig av dette, kom oljebremsen som et sjokk på de ansatte, kontraktene ble halvert i omfang, og optimismen dalte. Ettersom markedet fortsatte å svikte, var bedriften nødt til å kutte flere årsverk, samt endre deres arbeidsmetoder helt til 2016 var omme. Energi AS har dermed vært preget av mange runder med oppsigelser og restruktureringer, noe som har blant annet ført til en halvert arbeidsstyrke og nye arbeidsmetoder.

### ***Olje AS***

Olje AS er et konsern bestående av to produksjonsbedrifter og et servicefirma, som opererer i to ulike bransjer. Den ene gjelder offshore-bransjen, den andre velger vi ikke å omtale på grunn av konfidensialitet. I likhet med Energi AS, har Olje AS vært utsatt for flere nedbemanningsprosesser som følge av oljekrisen. Nærmere sagt har hundrevis av arbeidsplasser gått tapt som følge av redusert etterspørsel etter deres produkter i offshore-næringen. De har imidlertid ikke hatt behov for nedbemanning i servicefirmaet, ettersom dere servicetjenester ikke har vært like berørt av oljenedgangen. Produktene de produserer og selger innenfor den andre bransjen har heller ikke blitt påvirket negativt. Ifølge en av produksjonssjefene ser framtidssiktene for konsernet dermed ikke så verst ut. Videre har bedriften gjennomført en forflytning prosess av en produksjonsavdeling, ettersom de hadde behov for større lokaler. Da vi kun fokuserer på en spesifikk endringsprosess hos Olje AS, har vi dermed valgt å ta utgangspunktet i forflytning prosessen for denne utredningen.

## 2. Teoretiske rammeverk

I dette kapittelet skal vi gjennomgå den mest relevante forskningslitteraturen knyttet til vårt forskningsspørsmål. Ettersom det eksisterer lite litteratur om selektiv involvering, vil vi undersøke fenomenet indirekte gjennom annen relevant teori. I forhold til våre underliggende problemstillinger ligger dermed hovedfokuset på endringsagenters motiver for å (ikke) involvere ansatte, og de ansattes (u)villighet til å delta. Vi begynner imidlertid kapittelet med en klassifisering av organisasjonsendringer, hvor vi gjør rede for ulike typer endringer. Vi mener det er viktig å ta hensyn til ulike former for endringer, da de trolig vil påvirke endringsagenters motiver for å (ikke) involvere de ansatte, og de ansattes (u)villighet til å delta. Videre følger involvering av de ansatte, hvor vi gjør kort rede for dens historiske bakgrunn, og hvor vi henviser til en overordnet og bredt akseptert definisjon av deltakelse. Her følger et delavsnitt hvor vi demonstrerer ulike former for involvering, nærmere sagt seks forskjellige typer medvirkning programmer. Deretter presenterer vi dokumenterte effekter av medvirkning, hvor vi diskuterer omstridte uenigheter blant forskere med hensyn til effekter, modererende variabler, negative effekter av deltakelse, og til slutt effekter av å ikke involvere. Vi gjør så rede for endringsagenters motiver for å (ikke) involvere de ansatte, hvor vi først tar for oss motiver for å involvere, motiver for å ikke involvere, og modererende variabler som påvirker endringsagenters motiver for å (ikke) involvere. Deretter følger endringsagenters mentale modeller, hvor vi ser nærmere på deres ulike forutsetninger for å (ikke) involvere. Så vil vi beskrive en normativ modell og dens formål for å fremme effektiv beslutningstaking, ved å avdekke hvordan og hvor ofte man bør involvere ansatte i beslutninger. Til slutt går vi nærmere inn på hva som kreves for å kunne ta effektive beslutninger. Avslutningsvis presenterer vi de ansattes (u)villighet til å delta. Her setter vi lys på individuelle- og organisatoriske variabler, i tillegg til modererende variabler som enten reduserer eller øker de ansattes villighet til å delta. Til slutt beskriver vi mer direkte årsaker til hvorfor ansatte ikke ønsker å bli involvert i endringsprosesser, og hvordan endringsagenter kan utnytte dette til å involvere mer selektivt.

### 2.1 Klassifisering av organisasjonsendringer

Ifølge Burnes (2004) er organisasjoner kontinuerlig utsatt for endringer, både på et operativt og strategisk nivå. Organisasjoners evner til å identifisere hvor det er behov for å være i

---

fremtiden, og hvordan man skal håndtere endringene som kreves for å komme dit er dermed essensielt. I den forbindelse er endringsledelse ansett som en nødvendig lederkompetanse for å overleve i dagens konkurransedyktige miljø (Luecke, 2003; Okumus og Hemmington, 1998). Til tross for dette antas det fortsatt at omtrent 70 prosent av alle endringsprosesser som initieres, mislykkes (Balogun og Hope Hailey, 2004). Den høye feilraten kan imidlertid være et resultat av et mangelfullt rammeverk for vellykket implementering og håndtering av organisasjonsendringer (Burnes, 2004). Denne antagelsen understøttes av Edmonstone (1995), som uttrykte at *“many of the change processes over the last 25 years have been subject to fundamental flaws, preventing the successful management of change”* (s. 16). På bakgrunn av dette foretok Todnem By (2005) en kritisk gjennomgang av eksisterende teorier og tilnærminger, for å utvikle et nytt rammeverk. Gjennomgangen baserte seg på Seniors (2002) tre ulike kategorier av organisasjonsendringer, og er karakterisert som følger: (1) frekvensen av endringenes forekomst (2) hvordan endringer oppstår, og (3) skala.

I første kategori kommer det frem at diskontinuerlige og inkrementelle endringer er de type endringene som har størst frekvens (Todnem By, 2005). Diskontinuerlige endringer kan ifølge Grundy (1993) defineres som *“change which is marked by rapid shifts in either strategy, structure or culture, or in all three”* (s. 26). Denne formen for endring er rask og kan oppstå enten av store interne problemer, eller ved eksterne sjokk (Senior, 2002). I motsetning kan kontinuerlige endringer defineres som post-endringer i en organisasjon, og som opprettholder en tilkobling med pre-endringer (Sushil, 2013). I tillegg klassifiserer Burnes (2004) kontinuerlige endringer som evnen til å endre seg kontinuerlig for å holde følge med raske endringer. Under slike forhold responderer organisasjoner på indre og eksterne faktorer kontinuerlig. Når det gjelder inkrementelle endringer, er dette endringer som en organisasjon håndterer stegvis (Burnes, 2004).

I andre kategori er det primært planlagte og fremvoksende (eng. *Emergent*) tilnærminger til endringer som dominerer (Todnem By, 2005). Den planlagte tilnærmingen understreker viktigheten av å forstå de ulike fasene som en organisasjon må gå igjennom for å bevege seg fra et utilfredsstillende ståsted til et tilfredsstillende ståsted (Eldrod og Tippet, 2002). Den fremvoksende tilnærmingen derimot, uttrykker at endringen skal oppfattes som en kontinuerlig og åpen prosess, som tilpasser seg til endrede forhold og betingelser (Burnes, 1996, 2004; Dawson, 1994). I tillegg argumenterer Dunphy og Stace (1993) for en

beredskaps (eng. *contingency*) modell, som viser hvordan leder kan benytte ulike endringsstrategier for å oppnå optimal tilpasning i et miljø som stadig forandrer seg.

I tredje kategori kan endringer som er identifisert av skala deles inn i fire ulike karakteristikk: finjustering, inkrementell tilpasning, modulær transformasjon og bedriftens transformasjon (Dunphy et al., 1993). Finjustering beskriver organisasjonsendringer som en kontinuerlig prosess for å matche organisasjonens strategi, prosesser, mennesker og struktur. Disse forekommer vanligvis ved divisjonsnivåer i organisasjoner. Når det gjelder inkrementell tilpasning, innebærer dette ulike modifikasjoner til styringsprosesser og organisasjonsstrategier (Senior, 2002). Videre, er modulær transformasjon en endring identifisert ved større endringer av en eller flere avdelinger. I motsetning til inkrementell tilpasning, kan denne endringen være av radikal karakter. Til slutt, dersom endringen er preget av radikale endringer i en organisasjons forretningsstrategi, er det snakk om bedrifts transformasjon (Dunphy et al., 1993). Eksempler på denne type endring kan ifølge Dunphy et al. (1993) omhandle omorganisering, restrukturering av organisasjons kjerneverdier, maktendringer, og status.

### *Oppsummering av Klassifisering av organisasjonsendringer*

For at organisasjoner skal kunne overleve og være konkurransedyktige i et næringsliv, som stadig vekk er utsatt for nye og omfattende endringer, behøves det lederkompetanse i form av endringsledelse (Luecke, 2003; Okumus et al., 1998). I tillegg er det behov for et nytt rammeverk som kan skape vellykkede implementeringer av organisasjonsendringer, ettersom de ofte mislykkes (Balogun og Hope Hailey, 2004). Som et resultat, analyserte Todnem By (2005) eksisterende teorier og tilnærminger med et mål om å utvikle et nytt rammeverk. Som utgangspunkt benyttet han Seniors (2002) tre kategorier av organisasjonsendringer: (1) frekvensen av endringenes forekomst, (2) hvordan endringer oppstår, og (3) skala. Ut ifra disse kategoriene identifiserte han hvilke typer endringer som har vært mest omtalt blant forskere. Her viser det seg at frekvensen av endringer vanligvis omfatter diskontinuerlige- og inkrementelle endringer. Når det gjelder andre kategori er det planlagte og fremvoksende tilnærminger til endringer som dominerer. Til slutt kan man dele skal inn i fire ulike karakteristikk: finjustering, inkrementell tilpasning, modulær transformasjon og bedriftens transformasjon (Dunphy et al., 1993).

## 2.2 Involvering av ansatte

I dette kapitlet starter vi med å redegjøre for involvering og dens historie. Nærmere sagt forklarer vi de ulike definisjonene involvering har pådratt seg opp gjennom årene før vi presenterer en overordnet og akseptert definisjon for deltakelse blant forskere. Deretter ser vi nærmere på forskjellige former for involvering, hvor vi viser til flere ulike typer medvirkning programmer. Vi avslutter så kapitlet med en kort oppsummering.

### 2.2.1 Historikk

Involvering av de ansatte er et av de eldste og mest undersøkte konseptene innen organisasjonsatferd (Glew et al., 1995). Allerede i 1913 henviste Munsterberg (1913) til mulige fordeler ved samarbeid mellom ledelsen og de ansatte. De neste tiårene ble involvering popularisert gjennom studier utført av Coch og French (1948), Rice (1953), og Lawler og Hackman (1969), hvor redusering av motstand mot endringer stod sentralt. Coch et al. (1948) konkluderte blant annet med at ledelsen må kommunisere nødvendigheten for endringen til de ansatte, samt stimulere involvering i planleggingsfasen.

Ettersom involvering av ansatte er et relativt gammelt fenomen, eksisterer det mye forskning rundt temaet (Glew et al., 1995). Det er imidlertid delt enighet blant forskere om hva begrepet involvering innebærer, noe som har resultert i mange ulike definisjoner opp igjennom årene. Noen av de mest vanligste definisjonene for involvering er som følger: dele ut innflytelse (Mitchell, 1973), dele på beslutningstaking (Locke og Schweiger, 1979) og i hvilken grad ansatte er involvert i beslutninger (Miller og Monge, 1986).

I tillegg til de ulike definisjonene, har også andre konsepter bidratt med å skape forvirring om hva involvering innebærer. Blant annet har tidligere forskning knyttet involvering til konseptene: deltakelse (Leana, 1987), forpliktelse (Macy, Peterson og Norton, 1989) og myndiggjøring (Conger og Kanungo, 1988). Mangel på en klar definisjon av involvering kan dermed føre til motstridende forklaringer av de ulike konseptene. Marshall og Stohl (1993) uttrykker for eksempel at myndiggjøring og deltakelse er to komponenter av involvering, mens Chisholm og Vansina (1993) antyder at myndiggjøring er et resultat av involvering over tid.

Selv om tidligere forskning ikke gir en klar definisjon på hva involvering innebærer, er det likevel noen fellestrekk som går igjen. En av de kanskje mest vanligste oppfatningene, er at involvering referer til organisasjoner som utvikler medvirkning programmer (heretter kalt MP) for å involvere de ansatte. I den forbindelse er det bred enighet blant forskere langs fire dimensjoner om hva det vil si å involvere ansatte: (1) involvering refererer vanligvis til en ekstra rolle, (2) involvering krever interaksjon mellom minst to personer, (3) interaksjonen må være synlig for begge parter, og (4) de involverte aktørene har som regel ulike posisjoner i et hierarki (Mitchell, 1973). Utover disse dimensjonene er det verdt å nevne et annet viktig element, nemlig det å ha en stemme (eng. *Voice*) i medvirkningsprosessen. Å ha en stemme i prosessen er generelt en forutsetning for vedtak av deltakelse. Dette kan innebære alt fra individers mulighet til å ta beslutninger, til å påvirke ulike mål i forbindelse med organisasjonseffektivitet.

På bakgrunn av de ovennevnte dimensjonene, har Glew et al. (1995) utarbeidet følgende definisjon for medvirkning: *a conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra-role or role-expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance* (s. 402). Ettersom definisjonen bygger på fellestrekk ved tidligere forskning, gir den en fundamental forståelse om hva involvering innebærer. Nærmere sagt omfatter definisjonen ulike grader av medvirkning, og henter til at de ansatte på lavere nivåer kan foreslå initiering av deltakelse. I tillegg legger den vekt på endringsagenters motiver for å involvere de ansatte. Ifølge Glew et al. (1995) har tidligere forskningslitteratur fokusert lite på endringsagenters motiver for involvering, og blir dermed gjennomgått nærmere senere (jf. Avsnitt 2.4 - Endringsagenters motiver for å (ikke) involvere). Først er det viktig å kartlegge de ulike formene for involvering.

## **2.2.2 Ulike former for involvering**

Ettersom deltakelse har blitt knyttet til ulike definisjoner og konsepter opp igjennom tidene, har EA ofte ulike forståelser når de tar i bruk verktøyet. Dette understøttes av Schregle (1970) som uttrykker at: *"workers' participation has become a magic word in many countries. Yet almost everyone who employs the terms thinks of something different."* (s. 8). Det finnes imidlertid flere former for involvering, noe Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-

---

Hall og Jennings (1988) identifiserte under en omfattende litteraturgjennomgang. Der ble det satt lys på fem ulike dimensjoner av deltakelse, og er som følger: direkte og indirekte, formell og uformell, tilgang, (Dachler og Wilpert, 1978), innhold, og varighet (Locke et al., 1979). På bakgrunn av de ulike dimensjonene utviklet Cotton et al. (1988) dermed seks forskjellige typer MP. Disse er som følger: (1) Involvering i arbeidsbeslutninger, (2) konsultasjons deltakelse, (3) kortvarig medvirkning, (4) uformell deltakelse, (5) ansattes eierskap (eng. *Employee ownership*), og (6) Representativ involvering.

Involvering i arbeidsbeslutninger er en formell, langsiktig og direkte form for deltakelse (Cotton et al., 1988). I dette MP ligger fokuset på hvordan arbeidet er organisert, hva som blir gjort, og hvem som gjør hva. Under denne type MP kan de ansatte ha stor innflytelse, ettersom de har vetorett eller makt i den avgjørende beslutningen. I likhet omhandler konsultasjons deltakelse omtrent det samme som involvering i arbeidsbeslutninger, bortsett fra maktvariabelen. Det vil si at ansatte kan gi innspill til de beslutningene som skal tas, men de har verken vetorett eller makt over beslutningen. Når det gjelder kortvarig medvirkning omhandler også dette MP akkurat det samme som involvering i arbeidsbeslutninger, bortsett fra dens begrensede varighet.

Videre kan uformell deltakelse karakteriseres som en indirekte form for medvirkning (Cotton et al., 1988). Deltakelse kan for eksempel oppstå som følge av relasjoner mellom ledere og underordnede. Denne type MP forekommer dermed i organisasjoner som ikke har et formelt system for involvering. "Employee ownership" derimot, kan karakteriseres som både formell og indirekte involvering. Den er formell fordi ansatte har like stor rett til å delta som interessenter (eng. *stockholders*), og den er indirekte fordi ledere vanligvis tar de operasjonelle og strategiske beslutningene. De ansatte kan imidlertid påvirke beslutningene gjennom valg av styret og aksjonærmøter. Når det gjelder representativ involvering kan også dette MP karakteriseres som formelt og indirekte, med lav til middels innflytelse. Denne form for deltakelse kan dermed sammenlignes med "employee ownership", bortsett fra at ansattes innflytelse er generelt lavere. Nærmere sagt deltar ikke de ansatte direkte, men gjennom representanter som de har valgt inn i styret. Makten til representantene kan imidlertid variere fra å kunne stemme over beslutninger, til å bare komme med forslag.

Avslutningsvis er det naturlig å nevne selektiv involvering, som har dukket opp i nyere forskningslitteratur (Meyer et al., 2007). Selv om selektiv involvering ikke er en direkte form for involvering, kan den gå under alle de ulike dimensjonene nevnt ovenfor. For eksempel, selektiv involvering kan være både formell og uformell, eller både langvarig og kortvarig. I tillegg kan den sammenlignes med representativ involvering, da begge tilnærminger omhandler utvelgelse av bestemte ansatte, som får tildelt myndighet i mer eller mindre grad. I motsetning til representativ involvering er selektiv involvering imidlertid ikke begrenset til en eller et fåtall personer. Mens representativ involvering som oftest handler om å velge ut en tillitsvalgt som snakker for resten av de ansatte, handler selektiv involvering om velge ut flere ansatte. Utvelgelsen av disse ansatte kan være basert på EA ulike preferanser og kriterier, og selektiv involvering kan dermed anses som en mer strategisk form for deltakelse.

### *Oppsummering av Involvering av ansatte*

Involvering av de ansatte er et relativt gammelt fenomen, som har undergått omfattende forskning helt siden 1913 (Munsterberg, 1913). Selv om dette har medført ulike definisjoner av konseptet opp igjennom tidene, innebærer noen av de mest vanligste definisjonene å: dele ut innflytelse (Mitchell, 1973), dele på beslutningstaking (Locke et al., 1979), og i hvilken grad de ansatte er involvert i beslutninger (Miller et al., 1986). I tillegg dannet Glew et al. (1995) en overordnet definisjon av deltakelse, basert på ulike fellestrekk som det hersker bred enighet blant forskere om. Definisjonen bidrar dermed til å gi en helhetlig forståelse om hva det vil si å involvere de ansatte.

Videre finnes det mange ulike former for involvering, som kan baseres på forskjellige dimensjoner. I forhold til dette, utførte Cotton et al. (1988) en omfattende litteraturgjennomgang, hvor de identifiserte fem dimensjoner av deltakelse. Disse ble deretter benyttet til å utvikle seks ulike typer MP som følger: involvering i arbeidsbeslutninger, konsultasjons deltakelse, kortvarig medvirkning, uformell deltakelse, “employee ownership”, og representativ involvering. I tillegg har en ny form for involvering dukket opp i nyere forskningslitteratur, nærmere sagt, selektiv involvering (Meyer et al., 2007). Dette konseptet har likhetstrekk med representativ involvering, ettersom begge omhandler utvelgelse og tildeling av myndighet til enkelte ansatte. Selektiv involvering kan imidlertid benyttes som en mer strategisk form for deltakelse, ved at EA velger ut flere ansatte basert på ulike preferanser eller kriterier. Representativ involvering derimot, handler



---

som oftest å velge ut en representativ tillitsvalgt som snakker for alle de andre ansatte (Cotton et al., 1988).

## 2.3 Effekter av involvering

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvilke ulike effekter man kan oppnå av å involvere de ansatte. Vi starter dermed med å presentere positive effekter ved deltakelse med hensyn til både individer og organisasjoner. Deretter undersøker vi hvorvidt effektene er statistisk signifikante på bakgrunn av uenigheter blant flere forskere. Vi viser så til ulike modererende variabler som kan påvirke effektene av deltakelse, før vi undersøker om det finnes noen negative effekter av deltakelse. Deretter gjør vi rede for effekter som kan oppstå ved å ikke involvere de ansatte. Til slutt følger en oppsummering og en tabell, som gir oversikt over alle de ulike effektene og variablene som har blitt gjennomgått i kapitlet.

### 2.3.1 Positive effekter

For å kunne lykkes med planlagte endringer, hevder flere studier at deltakelse spiller en sentral rolle (Kramer, Schmalenberg og Mcguire, 2004a; Kramer, Schmalenberg, Mcguire, 2004b; Kramer, et al., 2007). Faktisk uttrykker flere forskere at involvering av de ansatte er en kritisk suksessfaktor for å oppnå vellykkede organisasjonsendringer (Bouckenooghe og Devos, 2007; Lines, 2004; Kuorinka og Forcier, 1995). Dette understøttes av Sashkin (1984) som uttrykte følgende: *“the evidence of 50 years of action research clearly, consistently, and strongly demonstrates the effectiveness of participative management”* (s. 7).

Flere empiriske studier viser altså at deltakelse i beslutningsprosesser kan gi effekter, både hos individer og i organisasjoner (e.g. Miller et al., 1986; Schweiger og Leana, 1986; Wagner og Gooding, 1987). Hos individer kan de komme i form av økt jobbtilfredshet, produktivitet, motivasjon, og forpliktelse. Ifølge Sashkin (1984) skyldes dette at deltakelse oppfyller tre menneskelige behov: økt autonomi, økt meningsfullhet, og redusert isolasjon. Tradisjonelle endringsprosesser uten noen form for deltakelse forhindrer at slike behov blir oppfylt, noe som kan føre til både psykiske og fysiske påkjenninger hos de ansatte. Konsekvenser av å ikke bli involvert i endringsprosesser blir imidlertid diskutert nærmere senere (jf. Avsnitt 2.3.4 - Effekter av å ikke involvere)

Når det gjelder organisasjoner, kan effektene komme i form av lavere turnover, økt effektivitet, konkurranseevne og kvalitet på beslutningene (Glew et al., 1995). Bedre kvalitetsbeslutninger kan igjen forsterke ryktet og omdømmet til ledelsen, i tillegg til å redusere kynisme blant de ansatte (Andersson, 1996). Det er også verdt å nevne at ansattes oppfatninger av rettferdighet blir forsterket når de blir involvert i beslutningsprosesser (Korsgaard og Roberson, 1995). Dette gjelder spesielt når de ansatte selv har uttrykt et ønske om å delta i beslutningsprosessen (Tjosvold, 1985), og når beslutningene påvirker deres egne arbeidsområder (Gardell, 1977). Involvering fører således til at de ansatte får større innflytelse og bedre forståelse for hvorfor beslutningene må tas, noe som fører til økt motivasjon og innsats hos de ansatte (Wagner, Leana, Locke, og Schweiger, 1997).

### **2.3.2 Uenighet blant forskere**

Til tross for alle de potensielle effektene, har flere forskere stilt seg tvilende til effekter av deltakelse (e.g. Graham og Verma, 1991; Ledford og Lawler, 1994; Wagner, 1994). Det har spesielt vært stor uenighet i hvilken grad involvering av de ansatte resulterer i økt effektivitet og tilfredshet (e.g. Cotton et al., 1988; Cotton, Vollrath, Lengnick-Hall og Froggatt, 1990; Leana, Locke og Schweiger, 1990). Cotton et al. (1988) hevder blant annet at effektivitet og tilfredshet vil variere, avhengig av hva slags type involvering det er snakk om. Dette oppsummerte de på følgende måte: *“if different forms of participation exist and if they are associated with different outcomes, aggregating findings across the various forms will yield misleading results”* (s. 8).

Videre antyder noen forskere at positive effekter av deltakelse er i beste fall blandet (Schweiger et al., 1986; Yukl, 1989), andre konkluderer med at forskning ikke har lyktes i å identifisere sterke årsaksforhold (Wagner og Gooding, 1987a, 1987b), mens andre hevder det finnes lite bevis for at involvering faktisk fungerer (Locke et al., 1979). I tillegg hevder Leana et al. (1990) at studien til Cotton et al. (1988) inneholder metodiske svakheter, og at man dermed må være forsiktig med hvordan man tolker resultatene. Disse argumentene ble imidlertid besvart av Cotton et al. (1990) i en senere studie, hvor de forsvarte deres bruk av metoder og re-bekreftet deres opprinnelige konklusjoner. På bakgrunn av dette, og i motsetning til hva Sashkin (1984) uttrykte tidligere, hevder Pasmore og Fagans (1992) at:

---

*“one cannot conclude based on any reasonable review of the literature regarding participation in organizations that simply involving people in decision making will produce positive benefits to either those involved or the organization as a whole”* (s. 378).

Som en respons på den langvarige konflikten, undersøkte Wagner (1994) 11 teorier om deltakelse for å finne en overordnet konklusjon om effekten av deltakelse på effektivitet og tilfredshet. Ved bruk av meta-analytiske teknikker kom han frem til at medvirkning kan ha en statistisk signifikant effekt på effektivitet og tilfredshet, men at de ikke nødvendigvis er av praktisk betydning (Miller et al., 1986; Wagner et al., 1987b; Spector, 1986; Wagner, 1994). Samme konklusjon ble identifisert i 10 av de 11 teoriene som Wagner (1994) undersøkte. På bakgrunn av dette forsøkte Wagner (1994) å finne mulige forklaringer på hvorfor tidligere studier om effekter av deltakelse har gitt ulike resultater. Han kom dermed opp med 5 potensielle hypoteser: (1) Metodene som er brukt i studiene kan noen ganger undertrykke forventede effekter (e.g. Argyris, 1968; Runkel og McGrath, 1972), ettersom multikilde metoder (eng. *Multisource methods*) vil ofte produsere lavere målinger av effekter enn for eksempel spørreundersøkelser. (2) Dersom man ekskluderer endringer i personers meninger og atferd som følge av organisasjonsendringer, kan de virkelige effektene av deltakelse undermineres. (3) Deltakelse har generelt ingen sterke effekter på verken effektivitet eller tilfredshet, men kan ha sterke effekter under visse fordelaktige vilkår. Hva slags vilkår det er snakk om nevnes imidlertid ikke. (4) Ulike definisjoner av hva deltakelse innebærer kan produsere ulike resultater. Bredere definisjoner av begrepet som for eksempel delegering og konsultasjon har vist seg å ha tydelige effekter på effektivitet og tilfredshet (e.g., Leana, 1986 og 1987; Locke et al., 1980; Vroom og Jago, 1988). (5) De ulike resultatene fra studiene gir nøyaktige indikatorer på de virkelige effektene av deltakelse. Ifølge Abelson (1985) kan selv små delvise effekter forårsake sterke kumulative konsekvenser, dersom de samles opp over tid.

Oppsummert nevner Wagner (1994) at de to første hypotesene er lite sannsynlige forklaringer på forskjellene mellom studiene, mens hypotese 3 anses som mer sannsynlig. Hypotese 5 er for såvidt ingen forklaring, men heller en bekreftelse på at funnene i de andre studiene kan faktisk ha noe for seg, men at de virkelige effektene først kan observeres over en lenger tidsperiode. Wagner (1994) oppmuntrer dermed til mer forskning på dette området, da det har fått lite oppmerksomhet tidligere.

### 2.3.3 Modererende variabler

Uavhengig av Wagners (1994) konklusjon, viser flere studier at effektene man kan oppnå av deltakelse vil variere, avhengig av ulike variabler (Glew et al., 1995). I dette avsnittet vil det derfor bli lagt vekt på modererende variabler, som kan påvirke effektene av deltakelse. En modererende variabel er noe som: “...*affects the relationship between an independent variable and a dependent variable*” (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016, s. 445). Slike variabler kan altså forsterke eller redusere forholdet mellom deltakelse (uavhengig variabel) og effekter av deltakelse (avhengig variabel). Studier viser for eksempel at individer med et høyt behov for selvstendighet og et lavt behov for autoritet, oppnår størst nytte av å delta (e.g. Vroom, 1960; Hogan, 1991). En forklaring på dette er at personer med høy autoritet foretrekker mer strukturerte lederstiler fremfor deltakelse-lederstiler (Glew et al., 1995). I tillegg hevder Vroom (1960) at deltakelse vil være mest fordelaktig når det kombineres med MP som er designet for å øke de ansattes evner og ferdigheter. I motsetning, er det mindre sannsynlig at MP som krever ekstra mye arbeid fra de ansatte, eller som forårsaker ugunstige endringer i deres arbeidsområder, vil resultere i vellykkede resultater (Glew et al., 1995).

Tidligere forskning har imidlertid fokusert lite på endringer i jobb og arbeidsplass som meningsfulle medierende variabler. I hvilken grad MP lykkes eller ikke, vil uansett være avhengig av hva slags type endringer som kreves fra de ansatte, og i hvilken grad de ansatte ønsker disse endringene (Glew et al., 1995). Ikke minst vil type MP som nevnt innledningsvis, spille en vesentlig rolle i utfallet av prosessen. I forhold til dette viser en studie at det er kun uformell medvirkning og ansattes eierskap (*employee ownership*) som gir positive resultater i form av produktivitet og medarbeidertilfredshet (Cotton et al., 1988). I tillegg hevder Glew et al. (1995), at MP suksess vil sannsynligvis påvirkes av konteksten det er implementert i, samt graden av støtte det har hos individer og organisasjoner. I forhold til dette uttrykte Glew et al. (1995) følgende: “...*attitudes play a vital role in determining the variety and extent of participation outcomes*” (s. 417). Etersom deltakelse er et langsiktig initiativ (Wooden, 1990), er det dermed større sannsynlighet for at endringsprosessen lykkes når hele organisasjonen viser støtte og interesse (Langan-Fox, Code, Gray og Langfield-Smith, 2002).

Det er også verdt å nevne at kulturelle forskjeller på tvers av land, bedrifter, og avdelinger kan påvirke resultatet av en medvirkningsprosess (Glew et al., 1995). Dette understøttes av

---

en studie som ble utført i en Russisk tekstilbedrift, hvor det ble innført medvirkningsteknikker som stammer fra USA (Welsh, Luthans og Sommer, 1993). Resultatene viser at implementeringen av et MP i fabrikkens faktisk førte til redusert effektivitet. Dette skyldtes antageligvis at tidligere muligheter for å samarbeide med ledere har ført til falske forhåpninger hos de ansatte. På bakgrunn av dette, konkluderte Welsh et al. (1993) med at MP ikke nødvendigvis er ineffektive i andre kulturer, men at man må ta hensyn til kulturelle verdier og normer dersom de skal være effektive.

Videre identifiserte Lowin (1968) en liste over variabler som kan påvirke effekten av en medvirkningsprosess. Disse er som følger: Omfanget, relevansen, betydningen og synligheten av medvirknings aktiviteter; omfanget av sosialt press for deltakelse; forståelse av mål som skal oppnås gjennom involvering; økonomiske belønninger i forbindelse med deltakelse; omfang av brukbar og tilgjengelig informasjon til individer; i hvilken grad individer kan kontrollere faktorene som påvirker resultater; mangel på press for å ta en beslutning; og antall nivåer som er inkludert i prosessen. I tillegg identifiserte Locke et al. (1979) en rekke kontekstuelle variabler, som kan avgjøre effektiviteten av deltakelse. Disse er som følger: kunnskap, motivasjon, organisatoriske faktorer, oppgave attributter, gruppe karakteristikk, og lederegenskaper.

Selv om de ovennevnte variablene er mer eller mindre selvforklarende, kan noen med fordel utdypes nærmere. Oppgave attributter omhandler for eksempel rutinemessige arbeidsoppgaver i forhold til urutinerte oppgaver, mens gruppe karakteristikk omhandler gruppetenking og gruppekonflikter Locke et al. (1979). Når det gjelder organisatoriske faktorer omhandler dette alle eksterne variabler som hver enkelt deltaker er utsatt for. I likhet med Lowin (1968) konkluderte Locke et al. (1979) dermed med at deltakelse i beslutningstaking er ingen garanti for suksess, og at man må ta hensyn til medierende variabler.

#### **2.3.4 Negative effekter?**

Mens det finnes dokumenterte positive effektene av deltakelse, uttrykker Meyer et al. (2009) at trade-offs og negative effekter er både underkommunisert og underanalysert. Ifølge forskningslitteratur om deltakelse finnes det imidlertid ingen dokumenterte negative effekter

av deltakelse (Lines og Selart, 2013). Likevel antar flere forskere at det *kan* oppstå negative og uønskede effekter, som følge av medvirkning. Blant annet antar de at MP kan føre til fravær (Lawler et al., 1969; Brag og Andrews, 1973; Ivancevich, 1977; Macy og Mirvis, 1982; Marks, Mirvis, Hackett og Grady, 1986), intensjon om å slutte (Spector, 1986), turnover (Coch og French, 1948; Macy et al., 1982; Macy, 1982; Spector, 1986), klager (Coch et al., 1948; Macy et al., 1982; Macy, 1982), og samarbeidskostnader (McCaffrey, Faerman og Hart, 1995).

I tillegg viser studier at involvering kan være tidkrevende, rotete, komplisert (Ashmos et al., 2002; Harrison og Freeman, 2004) og noe som kan føre til konflikter (Duchon, Ashmos og Nathan, 1998). Dette kan være et resultat av at beslutningstakingen tar lenger tid, tvilsom kvalitet på informasjon som dukker opp, og ulike tolkninger om hva ting egentlig betyr. På en annen side er det nettopp motstridende synspunkter og tolkninger som er nødvendig for å kunne ta gode beslutninger. Dette understøttes av Eisenhardt, Kahwajy og Bourgeois (1997), som fant at toppledelsen med det høyeste konfliktnivået, ledet de høyest presterende bedriftene. De konkluderte dermed med at: *“conflict over issues is not only likely within top-management teams but also valuable”* (s. 84). Det er også verdt å nevne at selv om deltakelse fra de ansatte ofte kan føre til bedre beslutningstaking, kan det også føre til dårligere beslutningstaking. Årsaken til dette er at ansatte på lavere nivåer kan mangle den nødvendige kompetansen for å ta gode beslutninger (Harrison et al., 2004). Dette vil i så fall redusere lederes kontroll og øke sannsynligheten for ustabilitet i organisasjonen (McCaffrey et al., 1995).

Videre kan negative effekter av deltakelse spesielt oppstå dersom organisasjoner implementerer flere endringsprosesser samtidig (Meyer et al., 2007). Dette fordi organisasjoner som blir utsatt for multippel endringer, skaper store utfordringer for de ansatte som skal utføre daglige aktiviteter, samtidig som endringer blir implementert kontinuerlig. Nærmere sagt, når de ansatte blir involvert i en endringsprosess, vil de daglige aktivitetene bli nedprioritert ettersom fokuset ligger på endringene. Dette trade-off problemet kan naturligvis virke andre veien, ved at ansatte velger å prioritere de daglige aktivitetene fremfor å bidra i endringsprosessen. I motsetning til tradisjonell litteratur om deltakelse, betyr dette at ledere må beskytte de ansatte fra å delta for mye i endringsprosesser. Nettopp dette gir gode argumenter for selektiv involvering. Ifølge Meyer et al. (2007) kan man nemlig begrense slike trade-off problemer ved å involvere ansatte og mellomledere selektivt,

---

noe begge parter i studien uttrykte et behov for. Ved å involvere selektivt kan man dermed trolig skape mer effektive endringsprosesser i organisasjoner, som er utsatt for multiplendringer.

### **2.3.5 Effekter av å ikke-involvere**

I motsetning til effekter av involvering, er det også verdt å nevne effektene av å ikke involvere. Ifølge Scott, Mannion, Davies og Marshall (2003) kan selv et fåtall ansatte redusere sjansen for at en endringsprosess lykkes, dersom de ikke føler seg involvert. En årsak til dette er at endringer ofte fremkaller en følelse av tap av forutsigbarhet, arbeidsoppgaver eller posisjon (Marris, 1986). Dette understøttes av flere studier som viser at omstillingsprosesser fører spesielt til økt usikkerhet hos ansatte, som følge av uforutsigbarhet, tap av kontroll, og uklare roller i prosess og resultat (e.g. Saksvik, Nytrø og Tvedt, 2008; Blau, 2003; Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish og Difonzo, 2004; Nguyen og Kleiner, 2003).

Dette er uheldig i tider med organisasjonsendringer, hvor de ansatte har et behov for at deres synspunkter blir vurdert (Sagie og Koslowsky, 1994). Dersom ledelsen ikke gir de underordnede muligheter til å delta, kan det dermed oppstå kynisme blant de ansatte (Reicher, Wanous og Austin, 1997; Wanous, Reicher og Austin, 2000). Ettersom medvirking i beslutningstaking vanligvis forsterker ansattes syn på rettferdighet (Korsgaard et al., 1995), kan kyniske ansatte oppleve at rettferdighet har blitt erstattet med ledernes selvinteresser (Abraham, 2000). Når de ansatte får mulighet til å delta derimot, føler de mer eierskap over både prosessen og resultatene (Kramer et al., 2007; Kramer et al., 2004a; Kramer et al., 2004b).

På bakgrunn av dette, viser flere studier at det å ikke bli inkludert i endringsprosesser som påvirker ens eget arbeid, er negativt både for de ansatte og selve endringsprosessen (e.g. Scott et al., 2003; Marris, 1986; Child og Faulkner, 1998; Harris og Ogbonna, 2002). Et godt eksempel er studien til Jakobsen, Sørli, Guttormsen og Finstad (2010), som utforsket hvordan en gruppe ansatte i helsesektoren opplevde å bli utelatt fra en endringsprosess. Som en konsekvens av å ikke bli inkludert, identifiserte forskerne tre hovedtemaer ved hjelp av fokusintervjuer: (1) å stå utenfor, (2) å være sårbar, og (3) å være usikker.

Først opplevde gruppen mangel på informasjon om endringsprosessen, og dermed også mangel på åpenhet fra ledelsen. Følelsen av å stå utenfor prosessen skapte dermed uro og bekymringer hos gruppen i henhold til deres egne roller og pasientgrupper. Ettersom gruppen ikke ble personlig oppfordret til å delta i prosessen, følte de seg heller ikke direkte ønsket av ledelsen. Gruppen opplevde at ledelsen hadde preferanser for hvem de ville inkludere, og at de selv ikke var blant disse. Gruppen opplevde dette som både sårt og at ledelsen hadde manglende tillit til dem. Som et resultat valgte gruppen å ikke delta i prosessen. Til slutt opplevde gruppen mangel på kontroll og forutsigbarhet, ettersom det ble gitt uklare signaler i forhold til gruppens oppgaver, posisjon og ansvar. Dette skapte usikkerhet blant gruppemedlemmene, med tanke på fremtidige oppgaver og roller.

På bakgrunn av disse faktorene, uttrykte gruppen mangel på informasjon vedrørende deres eget arbeidsområde og rolle (Jakobsen et al., 2010). Ettersom informasjonsflyt er en viktig faktor i enhver endringsprosess, vil mangel på både informasjon og involvering føre til stress og utrygghet blant de ansatte. Å bli holdt utenfor en endringsprosess kan dermed føre til negative konsekvenser for et individ, både kognitivt, atferdsmessig og følelsesmessig (Hills, Grand og Piachaud, 2002).

Dette bekreftes av studien til Jakobsen et al. (2010), ettersom gruppen følte seg indirekte ekskludert fra å delta i endringsprosessen. I motsetning til inkludering, som omhandler aksept og innflytelse, blir ekskludering karakterisert som å ikke være definert i en bestemt sosial gruppe (Hills et al., 2002). Ekskludering kan dermed føre til en svekket følelse av aksept og anerkjennelse, og kan i tillegg skape mistillit blant de ansatte. Dette er uheldig, da tillit er viktig både for organisasjonens resultat og for å ivareta gode endringsprosesser. Endringsprosesser gjør det spesielt utfordrende for ledere å beholde tilliten blant de ansatte, ettersom slike prosesser i seg selv skaper usikkerhet (Saksvik et al., 2008; STAMI, 2009). Dersom ledere imidlertid deler informasjonen de har med sine ansatte, gir de et signal om at de bryr seg, noe som tilrettelegger for åpen dialog og tillit (Saksvik et al., 2008). Dette er også de fundamentale kjennetegnene ved deltakelse.



## Oppsummering av Effekter av deltakelse

Flere empiriske studier viser at man kan oppnå ulike effekter av deltakelse, som er relatert til både individer og organisasjoner (e.g. Miller et al., 1986; Wagner et al., 1987). Noen av de mest studerte og omtalte effektene er medarbeidertilfredshet og effektivitet. Det har imidlertid hersket stor uenighet blant forskere i hvilken grad involvering av de ansatte fører til disse effektene. Som et resultat utførte Wagner (1994) en omfattende undersøkelse for å finne en overordnet konklusjon om deltakelse og effekten den har på effektivitet og tilfredshet. Hans resultater viser at selv om medvirkning kan ha en statistisk signifikant effekt på effektivitet og tilfredshet, er det ikke nødvendigvis av praktisk betydning. I tillegg er det viktig å ta hensyn til ulike variabler, som kan enten redusere eller øke effekten av deltakelse (Glew et al., 1995). Slike variabler omfatter alt fra individuelle egenskaper, type MP, og organisatoriske faktorer. I forhold til dette viser studier blant annet at individer som har et stort behov for selvstendighet og et lavt behov for autoritet, har størst nytte av å delta (e.g. Vroom, 1960; Hogan, 1991).

Når det gjelder negative effekter av deltakelse, finnes det så langt ingen studier som viser til dokumenterte negative effekter (Lines et al., 2013). Flere forskere hevder imidlertid at uønskede effekter kan oppstå som følge av deltakelse (e.g. Ashmos et al, 2002; Harrison et al., 2004). Blant annet kan deltakelse være tidkrevende, rotete, komplisert, og kan føre til konflikter, trade-offs, og dårlige beslutningstaking. På samme måte kan det oppstå negative effekter ved å ikke involvere de ansatte (Jakobsen et al., 2010). Blant annet kan de ansatte føle seg ekskludert, sårbare og usikre, noe som igjen kan føre til en svekket følelse av aksept og anerkjennelse og tillit til ledelsen.

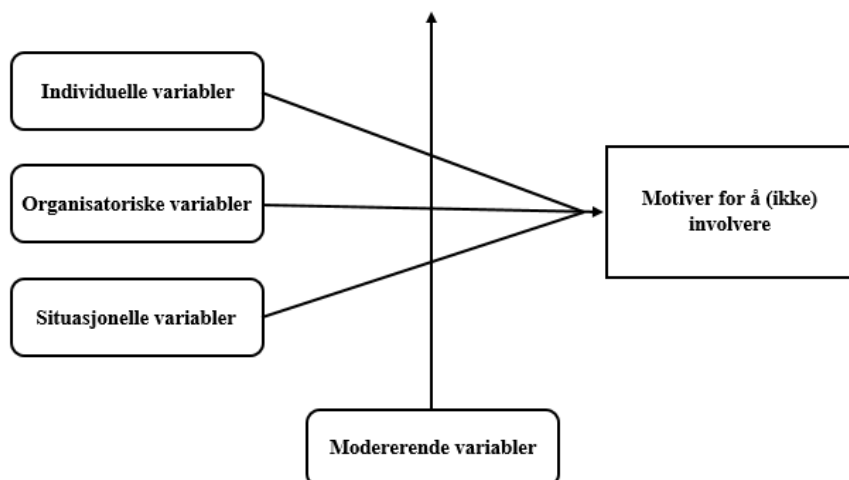
**Tabell 1:** Oversikt over effekter av å (ikke) involvere, og variabler som påvirker effektene

Effekter av involvering				Effekter av å ikke-involvere
Individuelt	Organisatorisk	Negative effekter?	Modererende	
Jobbtilfredshet	Effektivitet	Fravær	MP	Usikkerhet
Produktivitet	Beslutningskvalitet	Intensjon om å slutte	MP-aktiviteter	Kynisme
Motivasjon	Konkurranseevne	Klager	Støtte	Bekymringer for roller
Forpliktelse	Lavere turnover	Samarbeidskostnader	Interesse	Mistillit
Redusert kynisme		Tidkrevende	Kultur	Mangelende kontroll og forutsigbarhet
Rettferdighet		Rotete	Sosialt press	Stress
		Komplisert	Motivasjon	Utrygghet
		Konflikter	Oppgave attributter	
		Dårligere beslutningstaking	Lederegenskaper	
		Trade-off problem	Autoritet	
			Selvstendighet	
			Økonomiske belønninger	
			Informasjon	
			Kontroll av faktorer	
			Hierarkiske nivåer	
			Manglende press i beslutningen	
			Kunnskap	
			Organisatoriske faktorer	
			Gruppe karakteristikker	
			Målforståelse	

## 2.4 Endringsagenters motiver for å (ikke) involvere

En endringsagent (heretter kalt EA) kan defineres som en person som legger til rette for den planlagte endringen (Westover, 2010). Som nevnt tidligere har forskningslitteratur fokusert lite på EA motiver for å involvere de ansatte (Glew et al., 1995). I tillegg har forholdet mellom EA motiver for å implementere MP og resultatene av disse fått lite oppmerksomhet av forskere. Glew et al. (1995) antyder likevel at EA motiver for deltakelse har en effekt på MP som de ønsker å implementere. Hvorvidt MP blir implementert som planlagt, er imidlertid avhengig av blant annet individuelle- og organisatoriske variabler. I denne utredningen er disse karakterisert som medierende, ved at variablene overfører effekten av den uavhengige variabelen (motiver for å (ikke) involvere) til den avhengige variabelen (deltakelse) (Saunders et al., 2016). I tillegg tar vi utgangspunkt i modererende variabler som påvirker forholdet mellom den uavhengige og avhengige variabelen.

I første del av dette kapittelet skal vi derfor se nærmere på hva som kan være motivene bak EA ønske om å involvere de ansatte, hvilke ulike variabler som påvirker deres motiver for deltakelse, og til slutt hva som kan være årsakene til at de ikke ønsker å involvere de ansatte. I andre del av kapittelet, setter vi lys på EA mentale modeller for å få en bedre forståelse av deres tilnærming til involvering. Deretter tar vi utgangspunkt i en normativ modell som kan hjelpe EA med å ta mer effektive beslutninger om hvordan og hvor ofte man bør involvere de ansatte. Til slutt oppsummerer vi alle de ulike variablene som kan påvirke EA motiver for å (ikke) involvere de ansatte. På bakgrunn av dette, presenterer vi følgende modell:



**Modell 1:** Modellen illustrerer EA motiver for å (ikke) involvere, avhengig av ulike variabler

---

## 2.4.1 Motiver for å involvere

Ifølge Glew et al. (1995), er EA motiver for involvering som regel forventet nytte ved deltakelse. Nærmere sagt kan EA ha et ønske om for eksempel økt prestasjon, motivasjon, moral, kvalitet, effektivitet og konkurransedyktighet. På bakgrunn av dette, planlegger og utformer toppledelsen MP som de antar vil føre til det forventede utfallet. Slike programmer kan for eksempel innebære at de ansatte får større beslutningsmyndighet, implementering av arbeidsgrupper, eller individuelle jobbendringer.

Videre skiller ledelsen ofte mellom to grunnleggende motiver for å involvere de ansatte: rettferdighet og effektivitet (Kaler, 1999). Når EA motiv er basert på rettferdighet, er hensikten å gi de involverte mer tilgang til de operasjonelle og økonomiske aspektene av organisasjonen, som de ellers er foruten. I litteraturen blir dette oppfattet som et moralsk motiv. Når EA motiv er basert på effektivitet, er hensikten å gi de involverte mer tilgang til de operasjonelle og økonomiske aspektene, som en forutsetning for økt effektivitet. I dette tilfellet antas det at de ansattes engasjement og tilfredshet vil øke, som følge av at de får mer kontroll over ulike ressurser i organisasjonen. Dette vil igjen føre til høyere effektivitet blant de ansatte.

Å øke effektiviteten blir imidlertid ikke ansett som et moralsk motiv, selv om det kan bære preg av moralske elementer. Økt effektivitet kan for eksempel fungere som et verktøy for å øke den totale verdiskapingen, både i virksomheten og i samfunnet. Motivene kan også kombineres, ved at deltakelse øker både graden av rettferdighet og effektivitet hos de ansatte. Ifølge Marchington og Loveridge (1979) har ledelsen imidlertid som oftest et effektivitets motiv. Dette understøttes av Brannen, Batstone, Fatchett og White (1976) med følgende sitat: *“participation, if it is to be accepted ..., has to be seen as consistent with their primary goals of efficiency and profitability”* (s. 42).

Kanter (1983) antar imidlertid at mange organisasjoner også har overfladiske motiver når de skal legge til rette for involvering av de ansatte. Det vil si at organisasjoner utvikler MP som er enkle å håndtere, men som samtidig ignorerer demokratiske prinsipper ved involvering. Ledelsen kan for eksempel benytte seg av representativ konsultering, noe som kan bli oppfattet som et styringssystem istedenfor noe som gir de ansatte myndighet (Kanter, 1982). Nærmere sagt kan ledelsen informere en ansatt representant etter en beslutning er tatt, i et

forsøk på å skape legitimitet for avgjørelsen (Jenkins og Blyton, 2008). Med andre ord manipulerer ledelsen de ansatte til å tro at de har innflytelse i endringsprosessen. Ved å underminere demokratiske prinsipper som normalt bidrar til helse og velvære hos individer, vil slike MP sjeldent frembringe det beste fra de ansatte (Pasmore et al., 1992). Pasmore et al. (1992) antar dermed at overfladiske motiver vil føre til falske MP, som igjen vil ha begrenset effekt på de involverte.

EA motiver for å involvere kan også påvirkes av deres holdninger og oppfatninger av de underordnede. I forhold til holdninger viser flere studier at EA er positive til deltakelse ettersom de forventer økt produktivitet (e.g. Wilkinson, Dundon, Marchington og Ackers, 2004; Franca og Pahor, 2014). Som et resultat mener EA at de ansatte påvirker organisasjonens effektivitet indirekte. Når det gjelder oppfatninger av ansatte, viser en studie at EA delegerer arbeid til ansatte som de anser som troverdige, ansvarlige, og som har visse ferdigheter (Leana, 1986). I tillegg blir ansatte med ferdigheter involvert i større grad (Connor, 1992).

#### **2.4.2 Motiver for å ikke involvere**

Til tross for EA ulike motiver for å involvere, kan de like gjerne ha motiver for å ikke involvere. En årsak til dette er at ledelsen kan være skeptiske til fordelene man kan oppnå av å involvere de ansatte (Marchington et al., 1979). Både Confederation of British Industry (C.B.I., 1974) og British Institute of Management (B.I.M., 1975) har antydnet at involvering gir begrenset verdi, ettersom det kan føre til økt ineffektivitet. Ineffektivitet kan for eksempel være et resultat av tregere beslutninger, da involvering av de ansatte ofte krever diskusjon i forkant av beslutningstaking (Brannen et al., 1976). Dette vil i så fall forhindre EA fra å ta raske og intuitive beslutninger, noe som ofte kan være nødvendig, avhengig av forretningsmiljøet (Smith, 1979).

I forbindelse med dette, undersøkte Marchington et al. (1979) et kjøkken produksjonsfirma, som ofte måtte ta raske beslutninger på grunn av sterk konkurranse. En av EA som ble intervjuet uttrykte blant annet: *“sometimes we can't afford the luxury of time to involve people in a decision; it has to be made immediately”* (s. 177). Behovet for å ta raske beslutninger kan imidlertid også være et resultat av ens personlighet. Impulsive EA vil for

---

eksempel avstå fra å dele innflytelse i beslutninger, noe som er spesielt tilfellet hos mannlige EA (Steers, 1977).

Alternativt, kan det være snakk om å unngå forstyrrelser fra ansatte som ikke er kvalifisert til å delta i beslutninger, hvor det kreves kompetanse (Smith, 1979). Dette kan nok en gang understøttes av en EA som ble intervjuet av Marchington et al. (1979): *“the shopfloor just do not have the qualifications to make certain decisions”* (s. 181). I forbindelse med kvalifikasjoner, anser EA også involvering av de ansatte ofte som en trussel til deres egen kompetanse (Brannen et al., 1976). EA som har jobbet hardt for å oppnå kvalifikasjoner og dermed økt ansvar, prestisje og makt er ikke villige til å gi opp disse på noen som helst måte (Elliot, 1978). Synspunktene i de to første avsnittene kan dermed oppsummeres av et sitat fra Miller og Form (1964): *“top management is a highly self-conscious group whose ethnocentrism leads them to believe that they have special gifts and attributes not generally shared by the population. The greatest of these is the ability to manage and organize people”* (s. 186).

På bakgrunn av dette, kan toppledelsen noen ganger anse medvirkning som lite verdifullt, som trolig vil være ineffektivt, som vil ofte resultere i feil konklusjoner, og som bare vil sløse bort verdifull tid (Marchington et al., 1979). Selv om dette står i sterk kontrast med hoveddelen av litteratur om involvering, er poenget til Marchington et al. (1979) at deltakelse ikke er like aktuelt i alle situasjoner. Dette understøttes av Kanter (1982) med følgende sitat: *“participation is not always the most preferable process for carrying out tasks; there are circumstances under which authoritative, unilateral decisions, or delegation to a single individual makes more sense”* (s. 6). Selektiv involvering kan imidlertid fungere som en løsning på noen av disse problemområdene. Ledelsen kan for eksempel involvere ansatte selektivt ut ifra hvem de mener er mest kvalifiserte til å delta i viktige beslutninger. Ved å involvere færre men kompetente ansatte, kan ledelsen også ta kjappe og ikke minst bedre beslutninger.

### **2.4.3 Modererende variabler**

Uavhengig av hva slags motiver EA har for å involvere, er det flere modererende variabler som kan påvirke disse motivene. Blant annet kan det være snakk om EA individuelle

karakteristikkene, nærmere sagt deres personlighet (Hofstede, 1980). En studie viser for eksempel at det eksisterer et positivt forhold mellom medvirkning og personlighetstrekkene: dominans og autonomi (Tett et al., 1990). Mens dominans handler om et behov for å kontrollere og diktere personer, handler autonomi om å være fri fra restriksjoner og forpliktelser. Det positive forholdet mellom dominans og medvirkning kan forklares ved at EA på høyere nivåer i organisasjoner involverer mer enn EA på lavere nivåer (e.g. Jago og Vroom, 1977). Dette kan være et resultat av at EA er trygge på deres autoritet, slik at de ikke føler seg truet av å fordele makt til de ansatte (Brannen, 1983). Fordelingen av makt kan blant annet omfatte delegering av arbeid til underordnede (Griffin, 2013). Når det gjelder forholdet mellom autonomi og involvering, vil EA med et høyt behov for autonomi være sensitive til å bruke autoritær makt. Det vil si at EA ikke ønsker å utnytte deres autoritære posisjoner, og bruker heller deltakelse som et verktøy for å øke motivasjonen til de ansatte (Tett et al., 1990).

Andre studier har imidlertid ikke funnet et signifikant forhold mellom deltakelse og de to karakteristikkene (e.g. Steers, 1977). Ifølge Steers (1977) kan ikke dominans relateres til motiver for deltakelse, ettersom både høy og lav grad av involvering gir muligheter for å utøve dominerende atferd. Ved høy grad av deltakelse kan det for eksempel oppstå maktkamper og andre politiske aktiviteter, og ved lav grad av deltakelse kan man være vitne til autokratisk atferd. Autokratisk atferd betyr at EA vanligvis tar beslutninger alene, med liten grad eller ingen deltakelse fra de ansatte (Vroom et al., 1973). Leana (1986) finner heller ikke et forhold mellom delegering av autoritet og dominans. Ut ifra disse studiene, at det dermed uklart hvorvidt personlighetstrekkene dominans og autonomi faktisk påvirker EA motiver for å involvere. Videre presenterer Steers (1977) personlighetskarakteristikken sosial støtte. Denne karakteristikken går ut på at EA involverer de ansatte i diskusjoner for å få støtte vedrørende en beslutning, men avstår fra å delegerer beslutningsmyndighet. Dette fordi EA føler tildeling av beslutningsmyndighet til de ansatte er en trussel mot egen autoritet. Steers (1977) sine funn indikerer dermed at sosial støtte er negativt korrelert med deltakelse fra ansatte.

En annen personlighetskarakteristikk som kan moderere EA motiver, er en kognitiv struktur (Tett et al., 1990). En kognitiv struktur kan defineres som: “...*the basic mental processes people use to make sense of information*” (Garner, 2007). I forbindelse med deltakelse kan noen EA dermed se på involvering av ansatte i beslutningstaking som et middel for å dele

---

informasjon, mens andre ikke (Brannen, 1983). EA som har et høyt behov for kognitive strukturer vil dermed ha mest mulig informasjon før en beslutning tas, noe som fører til medvirkning fra de ansatte. De ønsker imidlertid å begrense antall deltakere, slik at beslutningsprosessen ikke blir alt for kompleks. De er heller ikke interessert i å delegere bort autoritet, ettersom de har et behov for å styre ansatte. På bakgrunn av dette hevder Tett et al. (1990) at kognitive strukturer korrelerer negativt med medvirkning.

Parnell, Bell og Taylor (1992) fant også at EA motiver for å involvere er påvirket av forholdet mellom medvirkning og effektivitet, og makt. Nærmere sagt er EA motiver for å involvere avhengig av om de mener deltakelse kan føre til høyere kvalitet og produktivitet eller ikke. Som nevnt i forrige avsnitt er EA motiver også påvirket av i hvilken grad medvirkning reduserer deres egen makt (Pollock og Colwill, 1987). I forhold til dette viser studier at EA oppfatter involvering som et middel for å øke de ansattes makt, samtidig som deres egen makt reduseres (e.g. Osborne, 1989).

Videre kan EA motiver variere på bakgrunn av ulike kulturer. Dette understøttes av en studie som undersøker EA holdninger om deltakelse i et amerikansk multinasjonalt selskap på tvers av fire land (McFarlin, Sweeney og Cotton, 1992). Resultatene viser at de amerikanske EA anser deltakelse som et verktøy for å forbedre ytelsen til organisasjonen, mens de britiske EA anser deltakelse som en trussel mot deres egen kontroll. I motsetning anser de danske EA deltakelse som en samfunnsplikt, mens de spanske EA hadde blandede oppfatninger. I tillegg fant Parnell et al. (1992) at EA motiver for å (ikke) involvere er påvirket av hvilken grad organisasjonskulturen støtter medvirkning eller ikke. For eksempel, i byråkratiske organisasjoner hvor beslutningene vanligvis tas alene, er det mindre sannsynlig at EA involverer de ansatte. Dette kan være et resultat av at medlemmene deler verdier, holdninger og normer som er imot deltakelse (Cooke og Rousseau, 1988; Pettigrew, 1979). Parnell et al., 1992 konkluderer dermed med at det organisasjonskulturen har størst påvirkningskraft på EA, etterfulgt av forholdet mellom involvering og effektivitet, og til slutt makt (Parnell et al., 1992). Avhengig av hva slags land, sektor, bedrift, og avdeling EA befinner seg i, er det dermed naturlig å anta at deres motiver for å involvere vil variere.

### *Oppsummering av EA motiver for å (ikke) involvere ansatte (Del I)*

For å oppsummere de tre første avsnittene, er EA motiver for involvering som oftest knyttet

til forventet nytte ved deltakelse (Glew et al., 1995). Vanligvis har ledelsen et motiv om økt effektivitet, men det kan også være snakk om andre motiver, som for eksempel rettferdighet (Kaler, 1999). På bakgrunn av dette, legger toppledelsen til rette for involvering ved å planlegge og utvikle MP for å oppnå det forventede utfallet (Glew et al., 1995).

EA kan imidlertid også ha motiver for å ikke involvere. Dette fordi deltakelse noen ganger kan føre til tregere og dårligere beslutninger, avhengig av forretningsmiljøet og kompetansen til de som deltar (Brannen et al., 1976). EA motiver kan også påvirkes av ulike variabler, som for eksempel personlige karakteristikk (Hofstede, 1980). Studier viser blant annet at EA med høye nivåer av dominans og autonomi, har sterkere motiver for å involvere enn EA med lavere nivåer (e.g. Tett et al., 1990). Hvorvidt dette stemmer er imidlertid usikkert, ettersom andre studier ikke har funnet en positiv sammenheng mellom EA motiver for å involvere og de personlige karakteristikkene (e.g. Steers, 1977).

#### **2.4.4 EA mentale modeller**

I første del av kapittelet kom det frem at EA motiver for å involvere vil påvirkes blant annet av deres forventet nytte, og individuelle og organisatoriske variabler (Glew et al., 1995). På bakgrunn av dette, vil en endringsagents mentale modell utgjøre grunnlaget for om han eller hun velger å involvere eller ikke. I dette avsnittet skal vi dermed se nærmere på hva en mental modell innebærer, og hvordan en EA går frem når han/hun står overfor en beslutning om å involvere eller ikke.

Til tross for manglende og vage definisjoner, kan en mental modell defineres som: *beliefs, ideas, images and verbal descriptions that... guide... thoughts and actions within narrow channels. These representations of perceived reality explain cause and effect to us, and lead us to expect certain results... They are, by their very nature, fuzzy and incomplete. And everyone has different models of the same concept or subject, no matter how common or simple* ("mental model", s.a.). En mental modell reflekterer altså en EAs tankegang, og utgjør dermed grunnlaget for hvordan man oppfatter virkeligheten (Kiesler og Sproull, 1982). Modellen gjenspeiler dermed hvordan informasjon blir tolket, noe som til slutt påvirker beslutningsprosessen. EA tolkninger kan derfor føre til begrensede valgmuligheter (Argyris, 1978; Nisbett og Ross, 1980; Johnson og Hoopes, 2003) og ulik tolkning av samme type stimulus blant EA i samme organisasjon (Dean og Sharfman, 1993; Dutton,



---

1993; Haley og Stumpf, 1989). Nærmere sagt, mens en EA kan oppfatte involvering som et verktøy for å skape økt effektivitet, kan en annen EA anse deltakelse som et virkemiddel for å oppnå rettferdighet (Leana og Florkowski, 1992).

Ettersom innføringen av et MP vil trolig avhenge av EA tankegang (Glew et al., 1995), er det også verdt å nevne fire teoretiske modeller som kan rettferdiggjøre bruken av MP (Leana et al., 1992). Disse er som følger: (1) "Human relations" modellen, som forutsetter at både EAns og de ansattes interesser er ivaretatt av MP, (2) "Human resources" modellen, som fremmer involvering som et verktøy for personalutvikling, (3) "Workplace democracy" modellen, som anser involvering av ansatte som en metode for å omfordele makt i organisasjoner, og til slutt (4) "Instrumental management" modellen, som ser på involvering av ansatte som et verktøy for å oppnå EA mål.

Selv om innføring av MP kan baseres på de ulike modellene nevnt ovenfor, er det uklart om EA er oppmerksomme på de forskjellige formålene (Glew et al, 1995). For eksempel, en EA som har ansvar for et MP må vite om dens hensikt er å øke organisasjonens prestasjoner, eller om den skal bidra til medarbeiderutvikling. Dersom EA ikke har kjennskap til formålet med MP, er det større sjanse for at han eller hun vil mislykkes med implementeringen, i motsetning til EA som kjenner til målene. Dette understøttes av Locke og Latham (1990), som blant annet uttrykker at mål må være spesifikke for at de skal kunne være effektive. I tillegg er det verdt å nevne at EA med et høyt behov for måloppnåelse vil involvere de ansatte i den grad de ser at dette er nødvendig for å oppnå målet (Steers, 1977). Dette viser seg imidlertid å være tilfellet hos kun mannlige EA.

### **2.4.5 Normativ modell**

For å styrke forståelsen om hvordan EA involverer de ansatte i beslutninger, kan man ta utgangspunkt i en normativ modell (Vroom et al., 1973). Ifølge Over (2004) kan en normativ modell defineres som: "*...how we ideally should or ought to reason, make judgements, and make decisions*" (s. 3). I dette tilfellet handler det imidlertid om hvordan medvirkning bør foregå i effektiv beslutningstaking (Vroom et al., 1973). Ifølge Vroom et al. (1973) er beslutninger i organisasjoner påvirket av både kognitive og sosiale prosesser. Mens en kognitiv prosess omhandler en persons tankegang i for eksempel beslutningstaking og

problemløsning (“cognitive”, s.a.), kan en sosial prosess relateres til interpersonelle faktorer. Det vil si endringer i en persons atferd, som følge av påvirkning fra enkeltindivider eller grupper (“interpersonal influencing factors”, s.a.). Nærmere sagt blir beslutninger tatt i et sosialt system, noe som kan defineres på følgende måte: *“the patterned series of interrelationships existing between individuals, groups,... forming a coherent whole”* (“social system”, s.a.). På bakgrunn av dette, er målet til den normative modellen å fremme effektiv beslutningstaking, ved å avdekke hvordan og hvor ofte man bør involvere ansatte i beslutninger.

Som nevnt tidligere er det en rekke studier som viser at involvering av de ansatte fører til bedre effektivitet (e.g. Coch et al., 1949, Vroom, 1960), mens andre studier viser det stikk motsatte (e.g. French, Israel og Ås, 1960). Vroom et al. (1973) konkluderer dermed at konsekvensene av involvering vil variere fra situasjon til situasjon, og at EA bør derfor vite når medvirkning forbedrer eller forhindrer effektiviteten. Som et resultat, bygger modellen på fire fundamentale forutsetninger. Først bør det være klare retningslinjer for hvordan medvirkning bør foregå, slik at man velger lederstil og grad av involvering ut ifra situasjonen (Vroom et al., 1973). For det andre, ettersom involvering varierer fra høy til lav innflytelse, mener Vroom et al. (1973) at det er mulig å identifisere beslutningsstiler som samsvarer med ulike grader av medvirkning. Disse stilene omfatter variasjoner av autokratisk, konsulterende og delt-beslutningsmyndighet. En autokratisk beslutningsstil innebærer liten eller ingen grad av involvering, hvor EA vanligvis tar beslutningen alene. Ved bruk av en konsulterende stil derimot, kan EA rådføre seg med de ansatte før en beslutning tas. Denne stilen innebærer høyere grad av involvering, ettersom EA tar imot de ansattes innspill. Til slutt innebærer delt-beslutningsmyndighet at EA gir ansvar til en gruppe ansatte, slik at de kan samarbeide om å komme frem til en beslutning (Vroom et al., 1973).

For det tredje vil ikke den samme beslutningsstilen være like effektiv i alle typer situasjoner. Dette understøttes av Argyris (1962) med følgende sitat: *no one leadership style is the most effective. Each is probably effective under a given set of conditions. Consequently, I suggest that effective leaders are those who are capable of behaving in many different leadership styles, depending on the requirements of reality...* (s. 81). Det er dermed viktig å ta hensyn til situasjonelle variabler når det gjelder involvering eller ikke-involvering. Tannenbaum og Schmidt (1958) viser til noen situasjonelle variabler som kan påvirke EA beslutning om å dele makt med de underordnede. Dette kan for eksempel innebære attributter hos EA, den

---

ansatte, eller konteksten. For det fjerde, når det gjelder valg av lederstil og grad av involvering, vil et fokus på problemet som skal løses og situasjonskonteksten legge mest til rette for dette. Det vil si at ulike situasjoner vil medføre forskjellig grad av deltakelse (Vroom et al., 1973). Ettersom fokuset på problemet gjør det mulig å klassifisere problemer, avdekker man dermed hvilke beslutningsstiler som er effektive i ulike situasjoner (Vroom et al., 1973).

### 2.4.6 Effektive beslutninger

Som nevnt innledningsvis har den normative modellen som formål å bidra til mer effektiv beslutningstaking. Ifølge Vroom og Jago (1974) kan man oppnå effektive beslutninger ved å koble sammen beslutningsstiler med problem attributter. I forhold til dette er effektiviteten av en beslutning bestemt ut ifra tre utfall: (1) kvaliteten eller rasjonaliteten av beslutningen, (2) de ansattes aksept eller forpliktelse til å gjennomføre beslutningen effektivt, (3) tid som kreves for å ta beslutningen (Maier, 1963).

Med utgangspunkt i de ulike utfallene, må den normative modellen være basert på empiriske bevis dersom den skal være til nytte (Vroom et al., 1973). Som nevnt tidligere uttrykte Tannenbaum et al. (1958) for eksempel at attributter kan påvirke effektiviteten til en beslutning, til tross for mangel på dokumentasjon. Det finnes imidlertid bevis for at involvering påvirker hvert av disse utfallene (Vroom, 1970). Vroom (1970) uttrykker blant annet at: *“...allocating problem solving and decision-making tasks to entire groups as compared with the leader or manager in charge of the groups, requires a greater investment of man hours but produces higher acceptance of decisions and a higher probability that the decisions will be executed efficiently”* (s. 239-240). Ifølge Vroom (1970) er de underliggende faktorene som påvirker effektiviteten av beslutninger, attributter relatert til problemet som skal løses. Han understreker derfor viktigheten av å identifisere egenskapene av situasjoner der ulike beslutningstakingsstiler er effektive.

Som nevnt tidligere, vil egenskaper ved et problem avgjøre hvilken lederstil og grad av involvering som er mest effektiv. Basert på Maiers (1963) studie, viser Vroom et al. (1973) til kvalitet og aksept som utfall attributter, hvor variablene ses på som separert fra hverandre. Det vil si at kvalitet kan være viktigere enn aksept i en gitt situasjon, og motsatt (Bales,

1949, som referert i Vroom et al., 1973). Andre attributter ved et problem kan derimot moderere effekten av deltakelse på kvalitet og aksept. I forbindelse med dette, deles egenskapene inn i to grupper: (1) viktigheten av kvalitet og aksept i beslutningen, og (2) attributter som har høy sannsynlighet for å moderere effekten av involvering på kvalitet og aksept.

### *Kvalitet*

Beslutningskvalitet kan relateres til objektive mål ved beslutningen (Maier, 1955 og 1963). Videre utdyper Maier (1955 og 1963) at ikke hver beslutning er av den kritiske sorten og viktigheten av å oppnå kvalitet i beslutningen vil derfor variere i forhold til type beslutning. Beslutninger som er karakterisert av begrensninger i forhold til mulige utfall er ifølge Maier (1955 og 1963) beslutninger uten kvalitetskrav. Det vil si at det eksisterer et gitt antall utfall med tilnærmet like konsekvenser, slik at man ikke behøver å bruke tid på å finne den mest fordelaktige løsningen. På den andre siden innehar strategiske beslutninger (Ansoff, 1965) et kvalitetskrav. Dette fordi man allokerer knappe ressurser som er irreversible (Maier, 1955 og 1963). Videre er ikke de relative konsekvensene av alternativene kjent på forhånd, noe som ikke bør føre til likegyldighet i forhold til hvilke alternativ beslutning man fatter. Disse to eksemplene ses på som et spekter hvor beslutninger beveger seg fra siden uten kvalitetskrav til siden med kvalitetskrav (Maier, 1955 og 1963). På bakgrunn av dette kan man konkludere med at så lenge en beslutning har et kvalitetskrav, er det viktig å samle inn informasjon og ekspertise for å nå de objektive målene (Vroom et al., 1973). Videre, vil kvalitet modereres av ulike variabler, som for eksempel EA informasjon, ansattes informasjon, problem struktur og ansattes motivasjon. Hver av disse vil bli utdypet i mer detalj nedenfor.

### **EA har (ikke) informasjon**

Dersom kvalitet er viktig for beslutningen, er informasjon for å evaluere alternative beslutninger og deres konsekvenser sentralt. EA behøver dermed relevant informasjon som avgjør kvaliteten på de ulike beslutningene, og informasjon om de ansattes preferanser. På bakgrunn av dette, vil lederstilen som forsterker informasjonsgrunnlaget for beslutningen være mest fordelaktig. I forhold til deltakelse vil det være mindre behov for å involvere dersom EA har tilstrekkelig med informasjon, og motsatt (Vroom et al., 1973).

**Ansatte har (ikke) informasjon**

Hvis EA ikke har tilstrekkelig med informasjon, er ansattes informasjon og ekspertise viktig for å skape kvalitet i beslutningen. Ifølge Kelley og Thibauts (1969) hypotese er gruppebeslutninger bedre enn beslutninger som er tatt av den mest kvalifiserte personen, dersom problemet har flere steg og gruppe medlemmene har komplementerende ferdigheter. Dette resulterer i medvirkning som foregår enten innad i grupper eller på tvers av disipliner. I motsetning, når problemet har færre steg eller det ikke er behov for komplementerende ferdigheter, er det fordelaktig med mindre medvirkning i beslutninger.

**Problem struktur**

Når det gjelder problem struktur, skiller man mellom strukturerte og ustrukturerte beslutninger (Simon, 1960). Ved en strukturert beslutning er både løsningene og parameterne for å evaluere løsningene kjent. En slik beslutning kjennetegnes ved at den har en klar fremgangsmåte, hvor problemet er enkelt, og hvor EA tar den endelige beslutningen. I dette tilfellet samler EA inn informasjon fra de personene han mener kan bidra til å sikre kvalitet i beslutningen. Ved en ustrukturert beslutning derimot, er ikke løsningene kjent, problemer er mer komplekse, og det finnes heller ingen klar fremgangsmåte. Ettersom relevant informasjon er spredt rundt i ulike grupper i organisasjonen, er interaksjon mellom ansatte nødvendig for å skape kvalitet i beslutningen. Med andre ord bidrar ustrukturerte beslutninger til mer deltakelse i beslutninger (Vroom et al., 1973).

**(U)motiverte ansatte i forhold til å oppnå mål**

Ettersom organisasjoners mål kan operasjonaliseres i flere delmål, er konflikt mellom de ansattes mål og organisasjonens mål en potensiell hindring for kvalitet og bedriftens effektivitet (Vroom et al., 1973). Dersom det oppstår en målkonflikt er det sannsynlig at ansatte ikke vil dele informasjon som er relatert til beslutninger. I forhold til involvering, kreves det dermed mer medvirkning av de ansatte som er umotiverte, i motsetning til de som er motiverte. Som et resultat, kan medvirkning fra umotiverte ansatte lede til gjensidig interesse og villighet til å dele informasjon (Maier, 1963).

## **Aksept**

Aksept påvirker organisasjonens effektivitet på lik linje med kvalitet. For eksempel kan de ansatte gjøre motstand mot en beslutning, noe som fører til at beslutningen blir ineffektiv. På bakgrunn av dette er aksept fra de ansatte kritisk i situasjoner hvor deres initiativ eller kreativitet er nødvendig for effektiv implementering av beslutninger. Aksept er imidlertid irrelevant i situasjoner hvor ansatte ikke er involvert i implementeringen av beslutningen, eller i tilfeller der ansatte må følge ordre i implementeringsfasen. Når aksept er irrelevant finnes det heller ingen personlig forpliktelse fra de ansattes side (Vroom et al., 1973). På bakgrunn av dette, kan man konkludere at medvirkning er mer nødvendig i situasjoner der aksept fra de ansatte er kritisk. I likhet med kvalitet, vil aksept også modereres av ulike variabler, som for eksempel ansattes aksept av autokratiske beslutninger, og ansattes motivasjon for å oppnå organisasjonens mål. Disse to blir presentert nedenfor.

### **(Ikke) aksept for en autokratisk beslutning**

Involvering av ansatte er imidlertid ikke nødvendig for å skape aksept i alle beslutninger (e.g. Marrow, 1964). En EA kan også benytte seg av såkalte autokratiske beslutninger, hvor aksept for beslutninger baseres på maktforholdet mellom EA og de ansatte (French og Raven, 1959). Nærmere sagt, når man står overfor en autokratisk beslutning er det tre maktfaktorer som gir frivillig og personlig forpliktelse til beslutningen: 1) Ansatte kan akseptere beslutningen fordi de mener EA har rett til å ta beslutningen, 2) ansatte kan akseptere beslutningen fordi de anser Epsom en ekspert på området der beslutningen skal tas, og 3) ansatte kan akseptere beslutningen basert på respekt for EA. På bakgrunn av dette, er det hensiktsmessig å ikke involvere de ansatte, dersom de godtar en autokratisk beslutning.

### **(U)enighet i løsningen**

Det er alltid en sannsynlighet for at det oppstår uenigheter mellom grupper innad i organisasjonen når det gjelder problemløsning, eller implementering av en beslutning (Vroom et al., 1973). Uenigheten knyttes som oftest til ulik tilgang på informasjon, eller til personlig gevinst eller tap relatert til ulike løsninger. På bakgrunn av dette, er interaksjon mellom de ansatte et virkemiddel for å komme til enighet, ettersom det sannsynligvis medfører tilnærmet like meninger (e.g. Brown, 1965; Kelley og Thibaut, 1969). Involvering er dermed mer nødvendig i situasjoner hvor ansatte er uenige i løsningen på et problem, i motsetning til situasjoner hvor de er enige.

---

### *Tid som kreves for å ta beslutningen*

Den siste faktoren som påvirker beslutningens effektivitet, er tidsaspektet. Avhengig av situasjonen er det nemlig tidsaspektet som er med på å avgjøre hvilke lederstil som er mest effektiv (Vroom et al., 1973). Ifølge Vroom et al. (1973) kan man dele tidsfaktoren inn i to modeller: modell A og B. Tanken bak modell A er at jo mer medvirkning, desto mer tid kreves for ta beslutningen. For eksempel, dersom tid er en knapp faktor, vil man involvere i mindre grad. Modell B tilsier at hvis tid ikke er en knapp faktor, er det mulig med en høyere grad av deltakelse fra de ansatte. Denne modellen gjenspeiler EA perspektiv i forhold til involvering, og kan knyttes til Leana et al. (1992) teoretiske modeller. EA kan for eksempel ha et humanistisk perspektiv, tilsvarende “Human relations” modellen, eller legge vekt på indre verdi og personlig utvikling hos de ansatte (Vroom et al., 1973).

### *Oppsummering av EA motiver for å (ikke) involvere ansatte (Del II)*

Hvordan EA oppfatter virkeligheten, er avhengig av deres mentale modeller. En mental modell beskriver hvordan et individ oppfatter og tolker informasjon på sin egen måte. Dette har konsekvenser for hvorvidt en EA er villig til å involvere ansatte eller ikke, ettersom EA i en organisasjon kan tolke samme informasjon på ulike måter. En EA motiv for å involvere de ansatte kan dermed baseres på et ønske om effektivitet, mens en annen EA motiv kan baseres på rettferdighet. I forhold til dette nevner Leana et al. (1992) fire teoretiske modeller som kan rettferdiggjøre implementeringen av MP: «Human relations”-, «Human resources”-, “Workplace democracy”-, og “Instrumental management” modellen. Uavhengig av hva slags motiver en EA baserer involveringen på, må han eller hun ha god kjennskap til formålet med MP for å lykkes med implementeringen (Glew et al, 1995).

Videre, for å få en bedre forståelse om hvordan EA involverer de ansatte, kan man ta utgangspunkt i en normativ modell. Formålet med en slik modell er å avdekke hvordan og hvor ofte man bør involvere ansatte i beslutninger. Ettersom studier viser blandede resultater i forhold til effektivitet av deltakelse, mener Vroom et al. (1973) at EA bør ha kunnskap om når medvirkning forbedrer eller forhindrer effektiviteten. Den normative modellen bygger dermed på en rekke fundamentale forutsetninger. Blant annet må det være klare retningslinjer for hvordan medvirkning bør foregå, slik at man kan velge lederstil og grad av

involvering ut ifra situasjonen (Vroom et al., 1973). En lederstil som er effektiv i en situasjon vil dermed ikke være like effektiv i en annen situasjon. Ettersom involvering vil variere fra høy til lav innflytelse, er også enkelte beslutningsstiler mer egnet enn andre. Disse stilene omfatter variasjoner av autokratisk, konsulterende og delt-beslutningsmyndighet. Til slutt er det egenskapene ved et problem som legger mest til rette for valg av beslutningsstil og grad av involvering.

Når det gjelder effektive beslutninger, vil disse bestemmes ut ifra tre forskjellige utfall: 1) kvaliteten eller rasjonaliteten av beslutningen, 2) de ansattes aksept eller forpliktelse til å gjennomføre beslutningen effektivt, og 3) tid som kreves for å ta beslutningen (Maier, 1963). I forhold til dette viser Vroom et al. (1973) til kvalitet og aksept som utfall attributter, hvor variablene ses på som separert fra hverandre. Det vil si at kvalitet kan være viktigere enn aksept i en gitt situasjon, og motsatt (Bales, 1949, som referert i Vroom et al., 1973). Hvorvidt det er viktig å oppnå kvalitet i beslutninger, vil imidlertid avhenge av selve beslutningen. Strategiske beslutninger vil for eksempel ha et større behov for kvalitet enn operasjonelle beslutninger, ettersom konsekvensene av de strategiske alternativene er mindre kjent (Ansoff, 1965). Som et resultat krever strategiske beslutninger større grad av involvering enn operasjonelle beslutninger, da det er mer nødvendig med informasjonsinnhenting.

I likhet med kvalitet, vil også aksept fra de ansatte påvirke organisasjoners effektivitet. Dersom de ansatte for eksempel yter motstand mot en beslutning, kan det føre til at beslutningen blir ineffektiv, noe som igjen forhindrer bedriftens effektivitet. Aksept er imidlertid ikke like relevant i alle typer situasjoner, spesielt der de ansatte ikke er involvert i implementeringen av en beslutning. Aksept er derimot essensielt i situasjoner hvor deres initiativ eller kreativitet er nødvendig for effektiv implementering av beslutninger. Med andre ord er deltakelse fra de ansatte mer nødvendig i situasjoner der aksept fra de ansatte er kritisk.

Til slutt vil tidsaspektet i en gitt situasjon kunne påvirke effektiviteten av en beslutning. Dette fordi tidsaspektet bidrar til å avgjøre hvilken lederstil som er mest effektiv, avhengig av situasjonen (Vroom et al., 1973). Ifølge Vroom et al. (1973) kan man dermed dele tidsfaktoren inn i to modeller: modell A og B. Modell A legger vekt på at jo mer man involverer, desto mer tid kreves for å ta en beslutning. I situasjoner hvor tiden er knapp vil



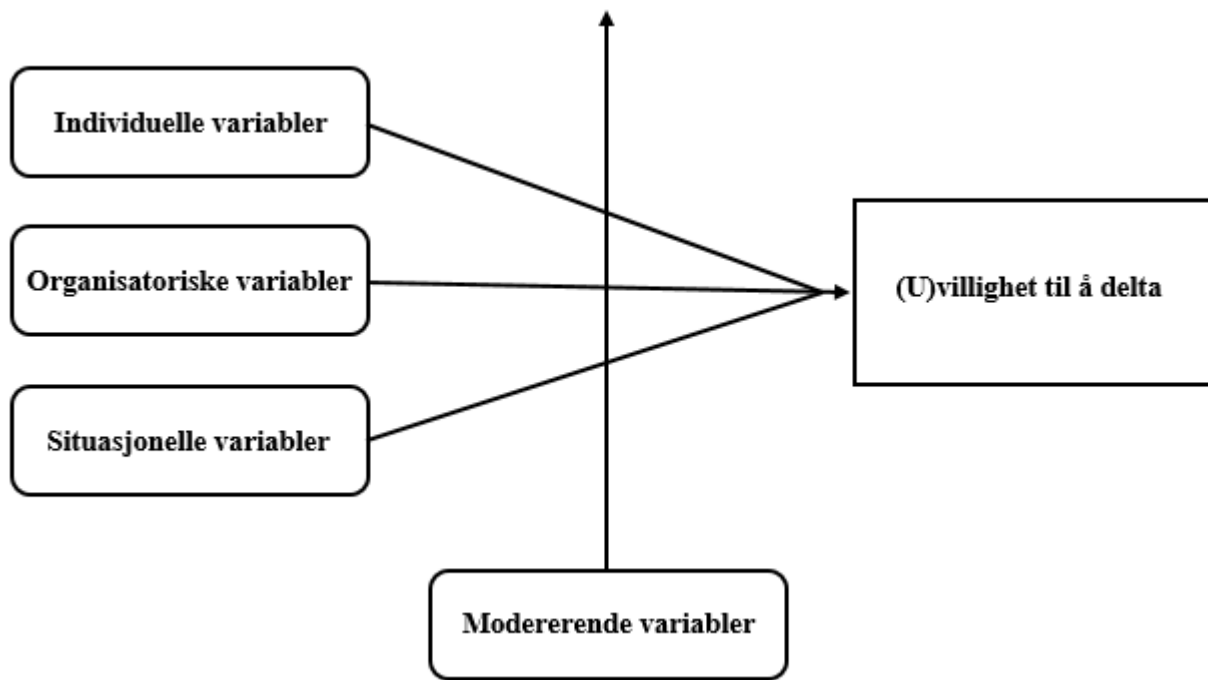
man dermed involvere i en mindre grad. I motsetning uttrykker modell B at dersom tiden ikke er knapp, kan man involvere i en større grad.

**Tabell 2:** Oversikt over variabler som påvirker EA motiver for å (ikke) involvere

Motiver for å (ikke) involvere			
Individuelle variabler	Organisatoriske variabler	Situasjonelle variabler	Modererende variabler
Forventninger Oppfatninger av ansatte Holdninger	Nytte Konkurranse Kompleksitet i oppgaven	Situasjonstektst <i>Kvalitet</i> EA har (ikke) info Ansatte har (ikke) info (U)Strukturert problem <i>Aksept</i> (U)motiverte ansatte (Ikke) aksept for autokratisk beslutning (U)enighet i løsningen (Ikke) tidsbegrensning	Organisasjonskultur Deltakelse og effektivitet Makt Kultur Dominans Autonomi Kognitiv Struktur Kompetanse Ansvar Prestisje Impulsivitet Sosial støtte

## 2.5 Ansattes (u)villighet til å delta

Som nevnt tidligere kan man oppnå flere fordeler ved å involvere de ansatte. Hvorvidt de ansatte er villige til å bli involvert eller ikke er imidlertid uklart (Glew et al., 1995). I motsetning til forskning om effekter av deltakelse, har forskere fokusert i mindre grad på de ansattes vilje (eng. *Readiness*) (Pasmore et al., 1992), interesse, og støtte for deltakelse (Langan-Fox et al., 2002). Det finnes imidlertid bevis på at ansatte ikke alltid ønsker å bli involvert, og som heller foretrekker at beslutningene blir tatt av ledelsen (e.g. Neumann, 1989). I dette kapitlet skal vi dermed se nærmere på implementeringsfasen av medvirkningsprosesser. Nærmere sagt er formålet å kartlegge i hvilken grad de ansatte ønsker å bli involvert i endringsprosesser, og hvilke ulike variabler som kan påvirke de ansattes villighet til å (ikke) delta. I slutten av kapitlet oppsummerer vi disse variablene i en tabell. Med dette i bakhodet, presenterer vi følgende modell.



**Modell 2:** Modellen illustrerer i hvilken grad de ansatte er (u)villige til å delta, avhengig av ulike variabler

### 2.5.1 Villighet til å delta

*“without willing participants, there can be no participation”* (Langan-Fox et al., 2002, p. 75).

For at organisasjoner skal kunne oppnå vellykkede implementeringer av organisasjonsendringer, må de ansatte være både åpne og villige til å delta i endringene (Armenakis, Harris og Mossholder, 1993; Holt, Armenakis, Feild og Harris, 2007; Weiner, Amick og Lee, 2008). De ansattes villighet til å delta kan ifølge Metselaar (1997) defineres som: *“a positive behavioral intention towards the implementation of modifications in an organization’s structure, work, or administrative processes, resulting in employee efforts to support or enhance the change process”* (s. 34). Dette utsagnet understøttes av en studie, som viser at de ansattes villighet til å bli involvert er avhengig av deres ønske om å forbedre ytelsen, gjøre arbeidet enklere, og bli involvert i arbeidsbeslutninger (Hatcher, Ross og Collins, 1991). Kanskje mer overraskende, fant studien at de ansatte har et større ønske om å kunne påvirke i MP enn å få bonusordninger. Dette gir et inntrykk av at de ansatte anser deltakelse som viktig og at de verdsetter å bli involvert.

---

## 2.5.2 Individuelle- og organisatoriske variabler

Når det kommer til ansattes villighet til å bli involvert, er det flere variabler man må ta hensyn til. Årsaken til dette er at ulike variabler kan enten øke eller redusere de ansattes villighet til å delta. Vi kan dermed skille mellom individuelle- og organisatoriske variabler, som nevnt tidligere er karakterisert som medierende. For å starte med individuelle variabler, vil graden av villighet til å bruke tid og energi på deltakelse variere blant de ansatte (Knocke, 1991). Dette understøttes av en Australsk studie, som viser at de ansattes interesse for å delta kan variere fra høy til ingen interesse (Savery og Soutar, 1991). Variasjonen kan blant annet være et resultat av individers ulike preferanser for involvering, og i hvilken grad de kan påvirke medvirkningsprosessen. I forhold til dette viser studien at ansatte er mer villige til å delta, dersom de føler at deres deltakelse vil påvirke prosessen. I denne sammenheng kan påvirkning, ifølge Spreitzer (1995) defineres som: *“the degree to which an individual can influence strategic, administrative or operating outcomes at work”* (s. 1443).

Videre vil de ansattes holdninger om deltakelse spille en vesentlig rolle. En studie viser for eksempel at ansatte med apati og negative holdninger mot MP, ledelsen og selskapet påvirket de ansattes beslutning om å ikke bidra i MP (Hatcher et al., 1991). Ettersom negative holdninger kan forhindre vellykkede implementeringer av MP, er det dermed viktig å evaluere holdningene hos de ansatte (Langan-Fox et al., 2002). I tillegg er det verdt å nevne at de ansattes verdier kan påvirke deres villighet til å delta, spesielt dersom de ikke verdsetter deltakelse i like stor grad som ledelsen (Hulin, 1971; Singer, 1974).

Når det gjelder organisatoriske variabler, kan det for eksempel være snakk om høy formalisering, sentralisering, (Hage og Aiken, 1970) mekanistiske, hierarkiske og byråkratiske organisasjoner (Burns og Stalker, 1961). Organisasjoner med slike trekk har en tendens til å omfavne regler og reguleringer, noe som begrenser autonomi og muligheten til å uttrykke seg selv. Som et resultat, forhindres selve potensialet for deltakelse (Conger et al., 1988). Dette understøttes av en studie som viser at økt kontroll, standardisering og sentralisering får ansatte til å føle seg mindre selvstendige, slik at de er mindre villige til å delta i endringsprosesser (Jacobides og Croson, 2001). I motsetning har organiske organisasjoner lavere nivåer av formalisering, desentraliserte beslutningsprosesser, og kommunikasjonskanaler i alle retninger. Med andre ord legger organiske organisasjonsstrukturer mer til rette for medvirkningsprosesser (Burns et al., 1961). Til slutt

viser det seg at ansatte som ikke er medlem i fagforeninger er mer villige til å delta enn medlemmer. Dette understøttes av en rapport som viser at fagforeningsmedlemmene var mindre tilfredse og deltok mindre enn ikke-medlemmer. Årsaken til dette var fordi medlemmene hadde et større ønske om å påvirke prosessen enn ikke-medlemmene (Gaertner og Gaertner, 1987).

Videre, når det kommer til forskning på ansattes villighet til å delta, har forskere hovedsakelig fokusert på personligheter som den avgjørende variabelen (e.g. Glew et al., 1995; Abdel-Halim, 1983; Neumann, 1989). Neumann (1989) mener imidlertid at personligheter ikke alene kan forklare kompleksiteten rundt medvirknings atferd. I forhold til dette henviser hun til Lewin's (1936) formel, som uttrykker at: "*behavior results from the combined dynamic of personality and environment*" (Neumann, 1989, s. 184). Neumann (1989) nevner dermed ni variabler i et arbeidsmiljø, som kan påvirke en persons villighet til å delta i endringsprosesser. Disse variablene er jevnt fordelt under følgende kategorier: Strukturelle-, relasjonelle-, og samfunnsmessige forklaringer.

## **Strukturelle forklaringer**

### **Organisasjonsdesign**

Ifølge Galbraith (1977) kan et organisasjonsdesign defineres som: "*...a decision process to bring about a coherence between the goals or purposes for which the organization exists, the patterns of division of labor and interunit coordination and the people who do the work*" (s. 5). I henhold til dette, har primære organisasjonsbeslutninger som blir tatt av toppledelsen liten sammenheng med de beslutningene som tas i MP. Organisasjonsbeslutninger kan være alt fra beslutninger om strategi, organisering, og individer. Så lenge de *ekte* beslutningene blir tatt av toppledelsen, antar Neumann (1989) at de ansattes villighet til å delta er liten. Årsaken til dette er at innsatsen fra de involverte ansatte blir ansett som mindre viktig, i motsetning til den daglige driften.

### **Jobbdesign**

Jobbdesign har fellestrekk med organisasjonsdesign og kan ifølge Hackman og Oldham (1979) defineres som: "*the actual structure of the jobs that people perform*" (s. 44). Som regel blir ansatte invitert til å delta, slik at de kan påvirke EA som har autoritet til å ta viktige beslutninger. Når invitasjonen for deltakelse er relevant til de ansattes arbeidsområde, oppfatter ansatte deltakelse som mer effektivt og interessant (French et al., 1960).

---

Jobbdesign vil imidlertid påvirke de ansattes nivå av interesse, spesielt hvis man har et høyt jobbengasjement. En jobb som for eksempel er karakterisert av høy selvstendighet og som skaper ego engasjement (eng. *Ego involvement*), øker sannsynligheten for deltakelse i endringsprosesser. Ego engasjement kan ifølge Allport (1947 som sitert i Singh, 1998) defineres som: “...*the situation in which the person engaged in the status seeking activities in his work*” (s. 46). I motsetning, dersom en ansatt har en jobb som er karakterisert av repeterende arbeidsoppgaver, vil han eller hun trolig være mindre villig til å delta i beslutningstakingen. Årsaken til dette er at slike type jobber ikke skaper særlig ego engasjement.

### ***Human Resource Management***

Til slutt, spiller personalledelse (HRM) en sentral rolle med å motivere de ansatte til å bidra til organisasjonens mål (Neumann, 1989). Lawler (1986) nevner en rekke HR-praksiser som må være konsistente med konseptet, deltakelse: organisasjonsstruktur, jobbdesign, informasjonssystem, seleksjonssystem, belønningssystem, personal poliser, karrieresystem, og opplæring. Ut ifra disse områdene kan personalledelsen enten forsterke ønsket atferd, eller redusere uønsket atferd hos de ansatte i MP. I litteraturen blir dette omtalt som sosial kontroll og det er ingen tvil om at medvirkning i beslutningstaking handler om en slik form for kontroll. Tannenbaum (1974) forklarer dette på følgende måte: “*to talk about participation is to talk about control. To control means to create desired effects, or, conversely, to prevent undesired ones. The participative system differs from the nonparticipative in the way control is exercised and distributed*” (s. 78).

Med andre ord kan personalledelsen øke de ansattes villighet til å delta i MP, via praksiser som øker de ansattes ytre motivasjon (Neumann, 1989). I forhold til dette viser undersøkelser at ytre belønninger for deltakelse er viktig, ettersom individer føler at de tjener på å bidra til organisasjonens effektivitet (Kanter, 1982). En undersøkelse av et lastebilselskap viser for eksempel at ansatte som fikk tildelt aksjer kombinert med involvering, resulterte i mer deltakelse, mer forpliktelse, og mer medarbeidertilfredshet enn å bare delta uten belønning (Long, 1978).

## ***Relasjonelle forklaringer***

### **Forvaltning av deltakelse**

Forvaltning av deltakelse innebærer på mange måter det samme som bruk av ulike typer MP, som nevnt tidligere. Kanter (1982) foreslår imidlertid noen retningslinjer for hvordan man kan håndtere selve MP, uavhengig av type organisasjonsform. Hun viser til fem dilemmaer som er tilstede ved håndtering av et medvirkning program: dilemmaer om begynnelse, om prosedyrer og regler, om valg av saker, om gruppearbeid, og om organisatoriske tilknytninger.

Alle disse dilemmaene kan på mange måter øke eller redusere de ansattes villighet til å delta (Kanter, 1982). Dilemmaer om begynnelse kan for eksempel innebære at noen ansatte føler seg presset til å bli involvert, eller at ledelsen formidler deltakelse som en gave til de ansatte, fremfor en rettighet. Ettersom ansatte som folk flest misliker å bli behandlet som et barn, hvor ledelsen bestemmer hva de egentlig trenger, kan dette redusere de ansattes villighet til å delta.

Et annet eksempel kan trekkes ut fra dilemmaer om valg av saker, det vil si hvilke saker de ansatte bør involveres i (Kanter, 1982). I forbindelse med dette antar ledelsen ofte at de ansatte ønsker å bli involvert i de store beslutningene. En undersøkelse viser imidlertid at de ansatte er mer engasjerte i lokale saker, som for eksempel arbeidsprosedyrer, lønn, og kvalitetsstandarder, i motsetning til lederlønn, ansettelse, og oppsigelser (Witte, 1980). Med andre ord, jo mer endringene er relatert til de ansattes arbeidsområder, desto mer villige er de til å delta i MP og motsatt (Kanter, 1982).

Det er også verdt å nevne de ulike reglene og begrensningene for hva man kan gjøre i en medvirkningsprosess (Neumann, 1989). I forhold til dette viser en studie at ansatte som får lov til å delta i beslutningstaking, men som de egentlig ikke har mulighet til å utøve kontroll over - kan være like skadelig som å ikke delta i det hele tatt (Lammers, 1967).

### ***Dynamikken i hierarkiet***

Hierarkiske dynamikker oppstår i alle situasjoner hvor det er personer eller grupper som har en høyere rangering enn en annen person eller gruppe (Neumann, 1989). Ifølge Livi, Nadal

---

og Packard (1993) kan hierarkiske dynamikker defineres som: “...many units of different levels, organized in a tree structure. A unit interacts strongly with the other units of the same level, and is slaved by the unit of its upper level, while the feedback to the upper level is small” (s. 51). Teoretikere er enige om at hierarkier tvinger de ansatte til å konkurrere og komme i konflikt med hverandre (Kraus, 1980; Thayer, 1981). Mens de autoritære deler ut ressurser, lærer de underordnede å beskytte seg selv og diskreditere sine kollegaer i en konkurranse om de knappe ressursene (Neilsen og Gypen, 1979).

I motsetning til et hierarki, blir autoriteten i et MP fordelt blant de ansatte med riktig kompetanse. Som et resultat, kan de samarbeide med andre i kreative problemløsninger, beslutningstaking og kommunikasjon. Hierarkier forårsaker imidlertid motstand, både fra de overordnede og underordnede, ettersom begge parter heller vil holde på autoriteten de har oppnådd. Jo mer de underordnede føler at de må beskytte seg selv, desto mindre villige er de til å komme med uttalelser i nærvær av autoritetsfigurer.

I situasjoner hvor rangering og status betyr mer enn kompetanse er det også lite sannsynlig at de ansatte er villige til å delta, med mindre det vil øke deres egen rang og status. I tillegg har studier vist at både EA og mellomleder på lavere nivåer yter motstand for MP (e.g. Haire, Chiselli, og Porter, 1963; Herbst, 1976; Klein, 1984; Ritchie og Miles, 1970). Ifølge Kleins (1984) studie kan dette blant annet være et resultat av frykt for egen jobbsikkerhet, uklare definerte ansvarsområder, og ekstra arbeid. Topplederen som ble intervjuet i studien oppsummerte det slik: *we were so worried that the employees would not accept employee involvement that we spent all our time trying to convince them of the benefits. We assumed that since supervisors are managers, they would just accept the program. We found that it was much easier to sell it to the employees than to the supervisors* (s. 87).

### ***Individets holdning til organisasjonen***

Til slutt er det naturlig å anta at et individs livssituasjon kan påvirke hans eller hennes villighet til å delta i beslutningstaking. Zahra og Lundstrom (1984) fant for eksempel at personer som er interessert i å delta har en tendens til å være gift, de eier sitt eget hus, og de er medlem i frivillige organisasjoner. I tillegg viser en studie at byfolk er mer positive til å delta enn personer som bor på landet (Siegel og Ruh, 1973). Studiene understøtter dermed antagelsen om at faktorer utenfor arbeidslivet kan påvirke en persons villighet til å delta i

beslutningstaking (Neumann, 1989). Dersom en person er bevisst på sin egen følelse av autoritet og identitet borte fra jobb, kan dette redusere villigheten til å delta, ettersom man er alt for opptatt. På samme måte, kan en person være mer villig til å delta dersom personen føler seg trygg på sine evner. Selv om det trengs mer forskning på dette området, kan det virke som at villigheten til å delta vil henholdsvis øke eller minske dersom deltakelse samsvarer eller er i konflikt med sosiale roller.

## ***Samfunnsmessige forklaringer***

### ***Primær og sekundær sosialisering***

Sosialisering er en prosess hvor individer lærer hvordan man skal oppføre seg i et samfunn (Neumann, 1989). Familie, kirker, skoler og media er alle med på å påvirke yngre generasjoner til å påta seg roller som de forventes å utøve som voksne. Sosialiseringen forekommer også i arbeidslivet, hvor man inntar ulike roller i en organisasjon, som for eksempel ansatt, mellomleder, og daglig EA. I den forbindelse begynner yngre mennesker å utvikle ulike forventninger til deres fremtid på arbeidsplasser. Dette vises spesielt i organisasjoner, hvor de yngre ansattes forventninger ikke samsvarer med de eldre ansattes forventninger. Dette kan skape problemer når ledelsen ønsker at de yngre ansatte skal delta i beslutningstaking, noe deres primære og sekundære sosialisering ikke har opplært dem til. Neumann (1989) hevder derfor at sosialisering innenfor et hierarki vil redusere villigheten til å delta, med mindre de yngre ansatte er blitt sosialisert til et nivå som innebærer beslutningstaking. Jo større antall personer i arbeidskraften som har lært seg å fungere som vellykkede underordnede, desto større re-sosialisering kreves for å overbevise dem til å delta.

### ***Arbeidsideologi***

Arbeidsideologi bærer på antagelser som enten samsvarer eller ikke samsvarer med organisering av deltakelse (Neumann, 1989). De ansatte erfarer ofte at MP er fastsatt i EA ideologi, eller som utfordrer deres egen arbeidsideologi. Dickson (1983) forklarer dette slik: *“participation is intimately associated with managerial practice and is a manifestation of managerial ideology. Its purpose, process, and outcome are presumed to vary with the ideology of the key powerholders (usually top managers)”* (s. 912).



Når ledelsen introduserer MP som ikke samsvarer med de ansattes ideologi, vil dette redusere villigheten til å delta (Neumann, 1989). Imidlertid, jo mer dialog det er mellom EA og de ansatte, desto lettere vil det være for de ansatte å forstå at EA setter pris på deres deltakelse. I tillegg vil det være lettere å bli enige om de nødvendige endringene i holdninger og atferd for MP.

### ***Politikkens sosiale historie***

Etter hvert som årene går, vil arbeidskraften i enhver organisasjon oppnå og beholde politisk bevissthet i deres felles minner (Neumann, 1989). Slike minner påvirker deres oppfatninger av MP, og dermed også deres villighet til å delta. I tillegg er deltakelse i beslutningstaking en politisk prosess i seg selv, ettersom de ansatte konkurrerer om ressurser, og har ulike meninger, verdier, prioriteringer og mål. Deltakelse i beslutningstaking krever derfor en politisk blanding, som blant annet ivaretar felles og motstridende interesser, gjensidig respekt og lik beskyttelse, enighet og flertallsstyre. Dessverre kan tidligere erfaringer med fagforeninger og myndigheter påvirke de ansattes villighet til å delta i begge retninger. Ansatte kan for eksempel ha erfart at politisk aktivitet er nytteløst, eller bare noe som fører til tap. I motsetning, kan de også ha erfart at det er mulig å forbedre livskvaliteten gjennom deltakelse i politiske forum.

### ***Oppsummering***

Det er altså flere andre faktorer enn kun personlighet, som kan bidra til å forklare hvorfor mennesker ikke er villige til å delta i beslutningstaking. Ifølge Neumann (1989) er det to årsaker til at det er viktig å skille mellom personlighet og miljømessige forklaringer. For det første er man opptatt av å endre systemer mot involvering i beslutningsprosesser, og i den forstand er miljøvariabler lettere å manipulere enn personlighetsvariabler. Det vil si at dersom man identifiserer de miljøvariablene som er viktigst for en persons villighet til å delta, sitter man igjen med mer lovende og brukbar informasjon.

For det andre har forskere hatt en tendens til å skylde på personligheten til de ansatte, som en forklaring på hvorvidt de er villige til å delta eller ikke (Neumann, 1989). Det nytter imidlertid ikke å kun skylde på personligheter, ettersom ansatte vil oppføre seg og handle

etter hva arbeidsplassen krever av dem. For eksempel, å bevege seg fra byråkratisk organisering og autoritære lederstiler, til organisering av deltakelse og samarbeids lederstiler, er en lang og vanskelig prosess av sosiokulturelle forandringer. Selv om de ansatte ofte vil yte motstand i slike situasjoner, må de uansett tilpasse seg normene i en gitt organisasjon. Neumann (1989) antar dermed at de ansatte vil følge normene de lærer fra det sosiale systemet på arbeidsplassen i mer eller mindre grad. Spørsmålet er imidlertid om organisasjoner bør overtale de ansatte til å delta, dersom de ikke ønsker endringer i jobb- og arbeidsforhold som følger av MP (Glew et al., 1995). Dette kritiske spørsmålet har fått relativt lite oppmerksomhet i forskningslitteraturen.

### 2.5.3 Modererende variabler

For å få en bedre forståelse om hva som gjør ansatte mer eller mindre villig til å delta i endringsprosesser, er det også viktig å ta hensyn til modererende variabler. En av de kanskje mest opplagte variablene i dette tilfellet, er selve MP. I hvilken grad de ansatte ønsker å bli involvert eller ikke, vil mest sannsynlig avhenge av hva MP vil kreve av dem (Glew et al., 1995). Dette vil igjen være avhengig av slags type MP det er snakk om og hvordan det blir implementert i organisasjonen. Som nevnt tidligere finnes det flere ulike former for MP, hvor de ansatte i mindre eller større grad blir involvert (e.g. Locke og Schweiger, 1979). Ifølge Glew et al. (1995) er det imidlertid sannsynlig at de fleste MP vil kreve en større grad av innsats fra de ansatte, ettersom de har som formål å involvere ansatte i flere aktiviteter.

Videre vil de ansattes personlige karakteristikk spille en modererende rolle. Ifølge en studie har individer med et stort behov for autonomi og et lavt behov for autoritet ikke bare størst nytte av å delta, men er også mest villige til å delta (Vroom, 1960). For å støtte opp under disse funnene, uttrykte Gellerman (1963) følgende: *place a group with strong independence drives under a supervisor who needs to keep his men under his thumb, and the result is very likely to be trouble. Similarly, if you take docile men who are accustomed to obedience and respect for their supervisors and place them under a supervisor who tries to make them manage their own work, they are likely to wonder uneasily whether he really knows what he is doing* (s. 42).

---

AbdelHalim og Rowland (1976) stiller seg imidlertid tvilende til hvorvidt resultatene fra Vrooms (1960) studie er generaliserbare. Både AbdelHalim et al. (1976) og Tosi (1970) kopierte nemlig studien til Vroom (1960) uten å oppnå tilsvarende resultater. Selv om forskerne var oppmerksomme på ulikheter i forskningsmetodene, prøvene, og organisasjonene på tvers av studiene, kan ikke disse ulikhetene alene forklare hvorfor de ikke oppnådde tilsvarende resultater som Vroom (1960). Dette understøttes av Vroom (1960) med følgende sitat: "*...our conclusions will have to be restricted to the two plants that we studied*" (s. 23). Mange forskere har imidlertid ignorert dette punktet, samtidig som de har sitert funnene til Vroom (1960) i stor grad (AbdelHalim et al., 1976). Det er også verdt å nevne at kun to personlighetstrekk ble undersøkt i Vrooms (1960), AbdelHalim et al. (1976), og Tosis (1970) studie. Det kan dermed være andre personlighetsdimensjoner som kan tilknyttes villighet til å delta i like stor grad (Lowin, 1968).

De modererende variablene er imidlertid ikke bare begrenset til MP og personlighetskarakteristikker. Tvert imot, i en nyere studie av Alas (2008), ble de ansattes villighet til å delta i en endringsprosess på tvers av 41 Estiske organisasjoner undersøkt. Her ble intervjuobjektene delt inn i grupper basert på kjønn, alder, stilling, utdanning, faglige interesser og ansiennitet. Studien hadde dermed som hensikt å undersøke hvilke av disse variablene som påvirker de ansattes villighet til å delta i en endringsprosess.

### ***Kjønn***

I studien viste det seg først at menn deltar mer enn kvinner (Alas, 2008). Dette var blant annet et resultat av at mennene vurderte sine muligheter for personlig utvikling og forfremmelse i en større grad enn kvinnene, som en følge av endringene. I tillegg følte de seg bedre informert om endringene på forhånd, før initieringen av MP. De følte også deres initiativ til å delta ble tatt mer i betraktning av ledelsen, samtidig som at de fikk mer frihet til å ta beslutninger. Til slutt følte de at endringene var mer nødvendig, og hadde dermed en positiv oppfatning av aktivitetene som påvirket deres organisasjon.

Selv om studien ikke gir noen gode forklaringer på hvorfor kvinner deltar mindre enn menn, viser en studie av Denton og Zeytinoglu (1993) tilsvarende resultater. Ifølge Denton et al. (1993) opplever kvinner at de får mindre muligheter til å påvirke beslutninger enn menn. Dette er blant annet et resultat av personlige karakteristikk som kreves for å ta

beslutninger, som for eksempel selvtillit, ledelsesferdigheter, konkurranseinstinkt og analytiske evner (Schein 1973 og 1975; Cockburn 1985; Hearn og Parkin 1988). Ettersom kvinner ikke blir ansett til å ha disse karakteristikene i like stor grad som menn, får de også mindre muligheter til å bli forfremmet til beslutningstakings roller, både i private bedrifter og offentlige institusjoner (Morrison, White, og Van Velsor 1987; Spencer og Podmore 1987; Adler og Izraeli 1988; Peitchinis 1989; Sandler og Hall 1986; Clark og Corcoran 1986; McAuley 1987). Kvinners mindre villighet til å delta i beslutninger kan dermed være et resultat av at de er påvirket av både deres overordnede og deres arbeidskollegaers stereotypiske holdninger.

### *Alder*

Når det gjelder alder deltok gruppen med ansatte inntil 25 år mest, tett etterfulgt av ansatte mellom 26-35 år, og til slutt de med en alder fra 36-45 år (Alas, 2008). De gruppene som deltok minst var henholdsvis ansatte mellom 46-55 år og ansatte på 55 år og eldre. Dette funnet understøttes av Miller og Prichard (1992), som også fant at yngre ansatte er mer villig til å delta enn eldre ansatte. En av årsakene til dette er ifølge Alas (2008) at yngre mennesker vanligvis er mer kompetente til å prestere under implementering av endringer enn eldre mennesker. Dette kan blant annet understøttes av en studie, som viser at yngre ansatte er mer engasjerte enn eldre ansatte (Morris, Lydka, og O'Creevy, 1993). I tillegg er yngre ansatte mer motiverte til å starte en karriere, og er dermed i bedre stand til å takle endringer enn de eldre ansatte. Andre studier viser at eldre mennesker yter større motstand mot endringer enn yngre mennesker, noe som er med på å underbygge at de yngre ansatte er mer villige til å delta i endringsprosesser (e.g. Poland by Dobosz og Jankowisc, 2002; Felix, Vhuramayi, Martin og Nyasha, 2013).

I tillegg mener yngre mennesker at planlagte reformer gir positiv innflytelse på ytelsen til organisasjonen, og anser dermed endringer i organisasjonen som mer nødvendig enn det eldre mennesker gjør (Alas, 2008). De yngre ansatte har også et håp om at de nye arbeidsoppgavene vil være interessante, og at arbeidsforholdet deres vil være forbedret etter implementeringen av endringene. Som et resultat vil de yngre ansatte vurdere sine muligheter for karriere og personlig utvikling i organisasjonen høyere enn det eldre ansatte gjør. En forklaring på dette kan være at yngre mennesker som er i starten av deres karriere, opplever at de er nødt til å lære på jobben, både for å beholde den og for å bygge opp deres CV (Van Vianen, De Pater, og Preenen, 2009). Gjennom arbeidserfaring kan de ansatte

---

dermed lære om hvilke typer aktiviteter som de synes er enkle eller vanskelige å håndtere. De eldre ansatte som har jobbet over en lengre periode i et firma har imidlertid ikke de samme behovene som de yngre ansatte. Dette bekreftes av en studie som viser at eldre ansatte er mindre villige til å investere i trenings-, lærings-, og utviklingsaktiviteter enn yngre ansatte, noe som ofte vil forekomme under og etter implementering av organisasjonsendringer (Van Vianen, Dalhoeven og De Pater, 2011). Avslutningsvis følte de yngre ansatte at de fikk mer informasjon om årsaker, innhold og mål for endringene enn de eldre ansatte (Alas, 2008).

### ***Stilling***

I forbindelse med stilling, viser tidligere forskning at ansatte på lavere nivåer har trolig mindre positive oppfatninger og holdninger til involvering enn ansatte på høyere nivåer (Langan-Fox et al., 2002). En årsak til dette er at deltakelse innebærer ekstra ansvar, ofte uten ytterligere godtgjørelse (Grenier og Hogler, 1991; Herman, 1989; Parks, 1995). I tillegg er det begrenset for hvor mye de ansatte på lavere nivåer kan påvirke og ha innflytelse i ulike saker (Liverpool, 1990). Disse antagelsene understøttes av Alas (2008), ettersom topplederne var mest villige til å delta i endringsprosessen, etterfulgt av vise-direktørene, mellomlederne, linjelederne, og til slutt de tekniske ansatte. Langan-Fox et al. (2002) viser til lignende funn med hensyn til stillinger og deltakelse. Blant annet rapporterte verkstedarbeiderne mindre personlig og organisatorisk støtte for medvirkning enn det ansatte og EA gjorde. Manglende personlig og organisatorisk støtte vil igjen påvirke aktørenes villighet til å delta negativt.

På bakgrunn av dette, er det viktig å ta hensyn til de ansattes holdninger og oppfatninger, ettersom de trolig vil påvirke deres villighet til å bli involvert (Langan-Fox et al., 2002). Thomas (1989) fant for eksempel at dersom de ansatte oppfatter en viss effekt av deltakelse, vil de sannsynligvis være mer engasjerte til å delta. Dette understøttes av Brown og Cregan (2008), som uttrykte at de ansatte vil være mer eller mindre engasjerte i en medvirkningsprosess, avhengig av hvilken påvirkningskraft de har i prosessen. I motsetning vil negative holdninger og oppfatninger om deltakelse trolig hindre endringsprosessens suksess på lang sikt (Langan-Fox et al., 2002). Det vil si at de ansatte er mindre villige til å delta i en endringsprosess over tid, eller for å delta i fremtidige prosesser.

### ***Utdannelse***

Videre hevder Alas (2008) at ansatte med høyere utdanning er mer villige til å delta i en endringsprosess enn ansatte med lavere utdanning. En årsak til dette er at universitetsutdannede vanligvis har høyere stillinger i et firma, og har dermed bedre forståelse for hva som skjer i selskapet. Som nevnt i forrige avsnitt, vil de med høyere stillinger trolig ha mer positive holdninger til deltakelse, samtidig som de opplever større personlig og organisatorisk støtte. Når det gjelder større villighet til å delta kan man dermed bruke samme argumenter for de høyt utdannede, slik som de ansatte med høye stillinger.

Høyt utdannede er også mer opptatt av ulike fordeler man kan oppnå gjennom arbeid, som for eksempel interessante arbeidsoppgaver, en følelse av oppnåelse, og muligheter for forfremmelse (Warr, 2008). Organisasjonsendringer som påvirker jobbinholdet er dermed spesielt viktig for de høyt utdannede. I tillegg virker det som at høyere utdanning øker verdier som personlig utvikling, autonomi, og demokrati, noe som også appellerer til deltakelse (Lines et al., 2013). De ansatte med høyere utdanning har også mer frihet i beslutningsprosesser, og har inntrykk av at ledelsen i selskapet setter pris på deres initiativ i organisasjonen. I likhet med de yngre ansatte føler de at ledelsen gir dem mer informasjon om mål og utviklingsplaner i organisasjonen, og at de blir informert på forhånd om årsaker, innhold og mål av endringene før de initieres. Ettersom de høyere utdannede er mer inkludert i gjennomføringen av endringene, anser de også endringsprosesser som mer nødvendig.

### ***Ansiennitet***

Studien viser deretter at ansatte som hadde jobbet i et firma i 4-5 år var mest villig til å delta i en endringsprosess (Alas, 2008). Denne gruppen var også mest involvert i gjennomføringen av endringene, og følte at de var mer kompetente som utøvere av endringene. I tillegg følte gruppen at deres interesser og behov ble tatt mer i betraktning mens endringene ble implementert. Gruppen var også mest fornøyd med informasjonen de fikk om endringene og generelle mål i organisasjonen. Videre hadde ansatte med 15-20 års ansiennitet i samme selskap lavest villighet til å delta i endringsprosessen. Studien gir imidlertid ingen god forklaring på forholdet mellom ansiennitet og deltakelse, men kan sammenlignes opp mot resultatene av de ansattes alder. Jo eldre de ansatte var, desto mindre villig var de til å delta i en endringsprosess og motsatt. Studien viser også at ansatte med mindre enn to års

---

ansiennitet følte at deres initiativ ble tatt mindre i betraktning. Til tross for dette, følte de at endringene i organisasjonen var mer nødvendig.

### ***Faglige interesser***

Til slutt viser studien at ansatte med faglige interesser er mer villige til å delta i endringsprosesser enn ansatte uten faglige interesser (Alas, 2008). Med faglige interesser menes interesser i ulike fagområder, som for eksempel markedsføring, finans, psykologi etc. I likhet med de yngre ansatte og de høyere utdannede, ble de ansatte med faglige interesser informert om endringenes årsaker, innhold, og mål på forhånd. De ga dermed mer personlig støtte for endringene enn ansatte uten faglige interesser, ettersom de følte at endringene var mer nødvendige. Som et resultat, opplevde de at endringene som ble implementert, levde opp til deres forventninger.

Studien gir imidlertid ingen gode forklaringer på hvorfor personer med faglige interesser er mer villige til å bli involvert enn personer uten. Alas (2008) fant imidlertid korrelasjoner mellom faglige interesser og de andre variablene, som kan bidra til å gi en forklaring. Personer med faglige interesser har for eksempel ofte høyere utdanning enn de med lavere utdanning. Det som imidlertid er interessant, er at faglige interesser ikke har noen statistisk signifikant korrelasjon med stillinger i et firma. Som nevnt tidligere har de høyere utdannede som regel høyere stillinger i en bedrift, men studien indikerer at de ansatte mister interessen for faglige interesser desto mer de beveger seg opp i hierarkiet. Dette er en klar motsetning, da de med høyere stillinger er mer villige til å delta.

Dessverre gir ikke korrelasjonen med ansiennitetsvariabelen noen bedre forklaringer, ettersom eldre personer som har jobbet lenge for et firma, har mer faglige interesser enn de som ikke har jobbet lenge. Dette står også i sterk kontrast med tidligere funn, da både eldre ansatte (46 år og eldre) og de som har jobbet lenge (15-20 år) er minst villige til å delta. Dermed er kjønn den eneste korrelerte variabelen, som kan gi en forklaring på hvorfor ansatte med faglige interesser er mer villige til å bli involvert. Studien viser nemlig at menn har mer faglige interesser enn kvinner.

## *Oppsummering*

Ut ifra de ovennevnte variablene konkluderte Alas (2008) med at organisasjoner kan øke de ansattes deltakelse ved å ansette personer med høyere utdanning og de som har faglige interesser. Ifølge Lowin (1968) kan man også oppnå mer deltakelse fra de ansatte ved å øke mengden av tilgjengelig informasjon. Det faktum at EA i studien til Langan-Fox et al. (2002) hadde en mer positiv holdning mot involvering enn andre ansatte, kan indikere at organisasjonen mislyktes i å kommunisere betydningen av involvering til resten av ansatte.

Dette understøttes av Alas (2008), som fant at villigheten til å delta i en endringsprosess er mest avhengig av informasjonen de ansatte har til enhver tid. Nærmere sagt foretrekker ansatte først å få informasjon om endringene før prosessen initieres, etterfulgt av informasjon om årsakene, innhold og mål for endringene. Dette vil ifølge Reicher et al. (1997) forhindre spekulasjoner blant de ansatte, generere større tillit til EA motiver, og dermed redusere kynisme som nevnt tidligere (Brown et al., 2008). I tillegg ønsker de ansatte å være med i implementeringen av endringene, ettersom de har et behov for å se det store bildet. Til slutt har de ansatte et behov for å vite om organisasjonens generelle mål og utviklingsplaner, slik at de kan vurdere sine muligheter for karriere og personlig utvikling etter endringene har blitt implementert (Alas, 2008).

På bakgrunn av dette må organisasjoner skape et miljø som yter støtte, eller en kultur for deltakelse som er rettet mot vanlige ansatte og ikke bare EA (Langan-Fox et al., 2002). For at de ansatte skal få tilgang til mer informasjon, kan organisasjoner forsøke å redusere antall hierarkiske nivåer slik at informasjonsflyten forbedres (Lowin, 1968). Flatere organisasjoner fører også til økt autonomi blant de ansatte, noe som også bidrar til mer deltakelse som nevnt tidligere (AbdelHalim et al., 1976). Når det gjelder selektiv involvering, er funnene til Alas (2008) verdifull for enhver organisasjon som ønsker å involvere sine ansatte. Selv om de kanskje ikke er de mest betydningsfulle variablene, kan de gi EA en pekepinn på hvilke grupper som er mer villige til å bli involvert enn andre. Ved bruk av selektiv involvering kan EA dermed velge ut de ansatte som trolig er mer villig til å delta i utgangspunktet. For eksempel, dersom en EA må involvere en Senioringeniør, kan det muligens være lurt å involvere en person fra den yngre generasjonen fremfor den eldre. Resultatene fra Alas (2008) studie gir uansett indikasjoner på at involvering av alle ansatte ikke vil være optimalt.



---

I verste fall kan det være direkte skadelig, både for de ansatte og for organisasjonen som nevnt tidligere (e.g. Neumann, 1989; Coye og Belohlav, 1991; McDonnell, 1976).

#### **2.5.4 Uvillighet til å delta**

Til tross for at deltakelse er et sentralt emne innen teori om organisasjonsendringer, hevder Pasmore et al. (1992) at allmennhetens forståelse og forutsetninger av begrepet er for enkelt. Det vil si at man vanligvis forutsetter at mennesker ønsker å delta i en endringsprosess når de har muligheten, og at mennesker alltid foretrekker å delta fremfor å ikke delta. Disse antagelsene blir imidlertid utfordret av Neumanns (1989) meta-analyse, i tillegg til flere andre studier som har gitt eksempler på ansattes motvillighet til å delta. Blant annet fant Coye et al. (1991) at mindre enn 20% av de ansatte i majoriteten av amerikanske selskaper var aktive deltakere i MP.

I en annen studie ble det undersøkt hva slags type lederstil (demokratisk, autokratisk, deltakende, eller "laissez faire") de ansatte foretrakk i 12 ulike situasjoner (McDonnell, 1976). Situasjonene var jevnt fordelt, slik at tre situasjoner inkluderte EA planlegging, tre inkluderte organisering, tre inkluderte ledelse, og tre inkluderte kontrollering. I tillegg var situasjonene konstruert slik at beslutningene som skulle tas, påvirket de ansatte i seks situasjoner, mens resten påvirket organisasjonen. Ut ifra dette, fikk de ansatte mulighet til å velge mellom fire alternativer: (1) Ledelsen tar beslutningen alene, (2) ledelsen presenterer ideene til sine underordnede og tar deres kommentarer i betraktning før beslutningen tas, (3) ledelsen presenterer problemet til de ansatte og har et møte med dem for å diskutere forslag før beslutningen tas, og (4) ledelsen presenterer problemet til de ansatte og oppfordrer dem til å beslutningen selv.

McDonnell (1976) var i utgangspunktet bekymret for at alle intervjuobjektene ville velge en lederstil som inkluderte deltakelse, men resultatene viste at ønsket lederstil varierte fra situasjon til situasjon. Med andre ord var konteksten den avgjørende variabelen for hvorvidt de ansatte ønsket deltakelse eller ikke. McDonnell (1976) konkluderte dermed at dersom en organisasjon opererer med en universell lederstil i alle situasjoner, vil det oppstå konflikter blant de ansatte og vil mest sannsynlig mislykkes.

Lignende funn kan også observeres i nyere studier. Meyer et al. (2007) fant for eksempel at mange ansatte ikke ønsker å delta i endringsprosesser, ettersom de har erfaringer med mange endringer. De ansatte uttrykte dermed at de er trygge på EA evner til å utføre endringsprosessen, i samarbeid med tillitsvalgte, uten at de selv behøver å bli involvert. Det er imidlertid viktig å nevne at dette vil variere fra organisasjon til organisasjon. Ansatte som ikke har vært utsatt for mange endringer tidligere vil for eksempel trolig ha et større behov for å bli involvert. Det kan også være andre grunner til at de ansatte ikke ønsker å delta, som for eksempel prioritering av daglige arbeidsoppgaver, eller erfaringer med endringer som har medført dårlige resultater. På bakgrunn av alt dette, og for å få et mer realistisk bilde av de ansattes villighet til å delta, uttrykker Glew et al. (1995) at det burde forskes mer på de ansattes motvilje til å delta i endringsprosesser. Avhengig av funnene, kan dette muligens gi sterkere insentiver for å involvere de ansatte selektivt.

Videre kan ikke-deltakelse forekomme i ulike former på arbeidsplassen. Enkeltindivider kan for eksempel unnlate å dra på møter, eller unngå deltakelse i selve møtet. Hvis ledelsen tolerer slik oppførsel under møtet kan det imidlertid påvirke medvirkningsprosessen, ettersom det sender et blandet signal om verdien av deltakelse. En annen form for ikke-deltakelse oppstår når de ansatte forsøker å unngå å bli involvert i beslutningstaking, eller når de avviser oppgaver som krever ekstra ansvar. Forskere har som regel forklart at det er ulike type personligheter som gjør at mennesker ikke ønsker å delta. For eksempel hevder Abdel-Halim et al. (1976) som nevnt tidligere at jo mer makt, kontroll og autonomi en person trenger, desto mer er han eller hun villig til å delta og motsatt.

### *Oppsummering av Ansattes (u)villighet til å delta*

Ut i fra eksisterende forskningslitteratur er det uvisst i hvilken grad de ansatte er villige til å bli involvert i endringsprosesser eller ikke. Til tross for generelle antagelser om at ansatte ønsker å delta dersom de får muligheten, har forskere brukt mindre tid på dette området. I tillegg antar Neumann (1989) at hele to-tredjedeler av en arbeidsstokk ikke ønsker å delta, selv om endringene påvirker de ansattes arbeidsområde direkte. Ifølge Glew et al. (1995) er det dermed et behov for mer forskning om ansattes villighet til å delta.

Videre er det flere ulike variabler som kan enten redusere eller øke de ansattes villighet til å bli involvert. Dette kan innebære alt fra individuelle karakteristikk som for eksempel

autonomi og autoritet, til organisatoriske variabler som for eksempel mekanistiske og organiske organisasjoner, til type MP som for eksempel uformell eller representativ deltakelse, og mye mer. Hovedsakelig har forskere fokusert på individets personlighet som en forklaring på hvorvidt de er villige til å delta eller ikke (Neumann, 1989). Ifølge Neumann (1989) er personlighet imidlertid en utilstrekkelig årsaksforklaring på de ansattes villighet til å delta, med mindre man trekker inn arbeidsmiljø variabler i tillegg. Hun viser dermed til ni ulike variabler som er jevnt fordelt på tre hovedkategorier: strukturelle-, relasjonelle-, og samfunns forklaringer. På bakgrunn av disse konkluderer Neumann (1989) med at det er mange andre faktorer enn personlighet som kan forklare hvorvidt de ansatte er villige til å delta eller ikke.

Til slutt er det flere grunner til at ansatte ikke alltid ønsker å delta. Blant annet kan det være snakk om situasjoner som ikke er egnet for involvering, og hvor ledelsen bør ta beslutninger alene. Dette understøttes av McDonnell (1976), som fant at de ansatte varierte på ønsket lederstil, avhengig av kontekst. Ifølge McDonnell (1976) vil det dermed kun oppstå konflikter blant de ansatte dersom ledelsen alltid benytter en deltakende-lederstil. Andre årsaker til at ansatte ikke ønsker å delta, kan omfatte: ansatte som har mye eller dårlige erfaringer med endringer, prioritering av arbeidsoppgaver, trade-off problemer og mer. På bakgrunn av dette, burde forskere fokusere mer på å undersøke de ansattes motvilje til å delta i endringsprosesser (Glew et al., 1995). Dersom det viser seg at villigheten til å delta i endringsprosesser er mindre enn hva man i utgangspunktet har trodd tidligere, gir dette gode argumenter for å involvere de ansatte selektivt.

**Tabell 3:** Oversikt over ulike variabler som påvirker de ansattes (u)villighet til å delta

<b>Ansattes (u)villighet til å delta</b>		
<b>Individuelle variabler</b>	<b>Organisatoriske variabler</b>	<b>Modererende variabler</b>
Holdninger Verdier Interesse Tidligere erfaringer	<u>Miljømessige</u> Organisasjonsdesign Jobbdesign "Human Resource Management" Forvaltning av deltakelse Dynamikken i hierarkiet Individets holdning til organisasjonen Primær og sekundær sosialisering Arbeidsideologi Politikkens sosiale historie <u>Andre</u> Arbeidsoppgaver Organisasjonsstruktur Fagforeninger	Påvirkningskraft Autonomi Autoritet Alder Ansiennitet Stilling Utdannelse Faglige interesser Situasjonskonteksten MP Informasjon Kjønn

---

### 3. Metodisk rammeverk

I dette kapittelet forklarer vi den metodiske tilnærmingen for utredningen vår. Metode kan ifølge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) defineres som ulike teknikker og prosedyrer som forskere benytter under innsamling og analyse av data. Vi starter dermed kapittelet med å presentere vår forskningstilnærming, hvor vi gjør rede for vår forskningsmetode, forskningsstrategi og tidshorisont. Deretter setter vi fokus på vår tilnærming til datainnsamling, med hensyn til utvalg av intervjuobjekter, utvalgsstørrelse, og utvalgsteknikker. Videre presenterer vi forskningsintervju, nærmere sagt semi-strukturerte intervjuer som vår innsamlingsmetode for primære kvalitative data. I dette avsnittet gjør vi rede for utforming av intervjuguidene, tidsperspektivet for undersøkelsen, planleggingsfasen for intervjuene, etableringsfasen i henhold til kontakt med bedriftene, gjennomførelsen av intervjuene, og til slutt behandling av dataene. Avslutningsvis gjør vi rede for dataanalysen, hvor vi tar utgangspunkt i en mal-analyse og forklarer hvordan vi har kodet datamaterialet.

#### 3.1 Forskningstilnærming

I teorien skiller man vanligvis mellom en deduktiv og induktiv tilnærming (Saunders, et al., 2016). En deduktiv tilnærming benyttes når man ønsker å teste ut eksisterende litteratur, hvor formålet er å bekrefte eller avkrefte en bestemt teori gjennom hypoteser. I motsetning benytter man en induktiv tilnærming når man ønsker å utforske et fenomen, hvor formålet er å utvikle en ny teori basert på identifisering av tema og mønstre. En slik tilnærming er dermed mest egnet når det ikke finnes nok teori om et bestemt tema, eller når man ønsker å videreutvikle et teoretisk perspektiv som allerede eksisterer.

Ettersom vår studie bygger på et relativt nytt fenomen, som har fått lite oppmerksomhet i eksisterende forskningslitteratur, er det mest hensiktsmessig å benytte en induktiv tilnærming. Dette understøttes av flere søk i populære databaser, som for eksempel PsycINFO, Business Source Complete, og Scopus, noe som har gitt oss både mangelfulle og utilfredsstillende resultater. For eksempel, ved å kombinere søkeordene “Change process” med “Selective participation”, endte vi opp med henholdsvis 0, 1, og 2 resultater i de tre databasene. Når vi brukte samme kombinasjon av søkeord i Google, endte vi opp med kun 708 resultater. Ut ifra dette ligger det et stort potensial i å utforske og utvikle nye teorier om

selektiv involvering. Som vi nevnte tidligere, eksisterer det også lite forskning om EA motiver for å (ikke) involvere ansatte, samt ansattes (u)villighet til å delta (Glew et al. 1995). Ettersom disse utgjør to av våre underliggende problemstillinger, forsterker dette valget av en induktiv tilnærming.

## 3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan vi skal svare på forskningsspørsmålene, og består av tre elementer: metodologisk valg, forskningsstrategi og tidshorisont (Saunders et al., 2016). Det er viktig at det er en sammenheng mellom alle disse elementene, da det vil påvirke validiteten av forskningsprosessen. I tillegg skal forskningsdesignet oppfylle et bestemt formål, noe som vil avhenge av hvordan forskningsspørsmålene er utformet. Vi kan imidlertid skille mellom fire ulike forskningsdesign: forklarende (eng. *Explanatory*), eksplorerende (eng. *Exploratory*), deskriptive (eng. *Descriptive*), og evaluerende (eng. *Evaluative*). Et forklarende design er mest egnet når man ønsker å undersøke årsaksforhold mellom to variabler. Et eksplorerende design derimot, er mest egnet når man ønsker å forstå et problem eller fenomen, hvor man forsøker å oppnå formålsforklaringer. Når det gjelder deskriptivt design, er hensikten å oppnå en nøyaktig profil av hendelser, personer, eller situasjoner. Til slutt benytter man et evaluerende design når man ønsker å finne ut hvor bra noe fungerer, som for eksempel en forretningsstrategi.

Ettersom studien har som formål å utforske og forstå hvordan EA kan benytte seg av selektiv involvering for å skape mer effektive endringsprosesser, er et eksplorerende forskningsdesign mest hensiktsmessig. Dette gir oss muligheten til å stille åpne og dype spørsmål for å få innsikt og bedre forståelse om både konseptet og alle de underliggende problemstillingene (Saunders et al., 2016). En annen fordel med designet, er at det er både fleksibelt og tilpasningsdyktig til endringer. I forhold til dette vil det trolig dukke opp ny informasjon og nye temaer under intervjuene, som vi i utgangspunktet ikke har lagt vekt på. Dette skyldes som sagt at vi opererer med et teoretisk rammeverk, som ikke har undergått omfattende forskning tidligere. Dersom det dukker opp nye data som gir oss ny innsikt, kan det dermed hende at vi må gjøre noen justeringer i våre tilnærminger, som for eksempel utvide forskningsspørsmålen vår, eller gjøre endringer i intervjuguiden.

Når det gjelder de andre elementene, har vi bestemt oss for å gjennomføre en multippelcase studie (forskningsstrategi), der vi oppnår kvalitativ data (metodologi) over flere tidspunkter (tidshorisont). Alle disse elementene samsvarer med den induktive tilnærmingen og det eksplorerende designet, og vil bli utdypet nærmere i de følgende avsnittene.

### 3.2.1 Forskningsmetode

Forskningsmetoden kan enten være kvantitativ eller kvalitativ, eller en kombinasjon av begge (Saunders et al., 2016). En kvantitativ metode er vanligvis assosiert med en deduktiv tilnærming, hvor man benytter tallbasert data for å teste en bestemt teori. Denne metoden brukes hovedsakelig i eksperimenter og spørreundersøkelser (eng. *surveys*), hvor datainnsamlingen er standardisert, og hvor analysen baseres på statistiske teknikker. En kvalitativ metode derimot, er som regel assosiert med en induktiv tilnærming, hvor man benytter data i form av tekst for å utvikle nye teorier. I tillegg er metoden relatert til en fortolkningsfilosofi (eng. *interpretative philosophy*), ettersom man ønsker å forstå intervjuobjektens subjektive meninger om fenomenet som studeres. Metoden er dessuten egnet for mange ulike strategier, der datainnsamlingen er ikke-standardisert, og hvor analysen kan for eksempel baseres på tematiske analyser (eng. *thematic analysis*).

Ettersom vi undersøker selektiv involvering ut i fra de ansattes villighet til å (ikke) delta, og EA motiver for å (ikke) involvere, er en kvalitativ metode det mest hensiktsmessige. Dette gir oss muligheten til å kartlegge og forstå intervjuobjektens subjektive meninger i forhold til de ovennevnte temaene, noe som ikke hadde vært mulig med en kvantitativ metode (Saunders et al., 2016). Vi vil dermed innsamle kvalitativ data ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer, slik at vi oppnår dype og rike forklaringer fra intervjuobjektene. I forhold til dette er vi spesielt interessert i å vite om det eksisterer noen relevante forskjeller mellom de to ulike firmaene, eller om intervjuobjektens svar understøtter hverandre. I forbindelse med en multippel case studie, ønsker vi naturligvis å oppnå det sistnevnte, noe som blir diskutert nærmere i neste avsnitt.

### 3.2.2 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi kan defineres som en plan for hvordan man skal besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). Hvilken strategi som egner seg best, er blant annet avhengig av forskningsspørsmålene, forskningstilnærmingen, og formålet. I tillegg er strategien avhengig av praktiske faktorer, som for eksempel tilgang til intervjuobjekter, tid og ressurser. Gitt vårt metodologiske rammeverk og det faktum at vi undersøker to bedrifter, har vi dermed valgt å benytte oss av en multippel casestudie.

Ifølge Yin (2014 som referert i Saunders et al., 2016) kan en case studie defineres som: “...an in-depth inquiry into a topic or phenomenon within its real-life setting” (s. 184). Strategien er dermed mest egnet for denne studien, ettersom den tillater oss å undersøke selektiv involvering innenfor en bestemt kontekst. En casestudie har dessuten kapasitet til å generere innsikt fra forskning, slik at vi kan produsere en rik og empirisk basert teori om hvordan organisasjoner forhåpentligvis kan benytte seg av selektiv involvering for å skape mer effektive endringsprosesser (Dubois og Gadde, 2002; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt og Graebner, 2007; Ridder, Hoon og McCandless Baluch, 2014; Yin, 2014).

Videre har vi muligheten til å sammenligne informasjon mellom de to firmaene, noe som vil øke vår forståelse i hvilken grad selektiv involvering spiller en rolle. For eksempel, dersom vi finner ut at en stor andel av de ansatte i begge firmaene ikke ønsker å involveres i endringsprosesser, vil denne innsikten gi oss gode argumenter for å benytte selektiv involvering. Dersom funnene fra bedriftene samsvarer med hverandre, har vi i teorien dermed utført det som kalles for “literal replication” (Yin, 2014). Dette er en av hovedgrunnene for at vi valgte en multippel casestudie, ettersom vi ønsker å forsterke våre funn på tvers av to bedrifter i samme bransje. Dersom vi i stedet hadde valgt en enkelt case studie (eng. *Single case study*), ville vi ikke hatt muligheten til å produsere like mye bevis. Som et resultat ville studiens troverdighet (eng. *Credibility*) og overførbarhet (eng. *Transferability*) blitt svekket. Casestudier produserer imidlertid ikke resultater som er representative for andre bedrifter, men det er uansett den beste strategien for å få verdifull innsikt mellom et fenomen og omgivelsene den befinner seg i (Saunders et al., 2016).

I tillegg kan vi skille mellom en holistisk case og en innebygd case (eng. *Embedded case*), som referer til enhetene som skal analyseres (Yin, 2014). En holistisk case benyttes når man ønsker å undersøke en organisasjon på et overordnet nivå. I motsetning benytter man en innebygd case når man ønsker å undersøke sub-enheter innenfor organisasjonen, som for



---

eksempel avdelinger eller arbeidsgrupper. Ettersom vi har valgt å fokusere på EA og ansatte i denne studien som analyseenheter, benytter vi oss dermed av en innebygd case.

### 3.2.3 Tidshorisont

Når det gjelder tidshorisont kan vi skille mellom en tverrsnittstudie (eng. *Cross-sectional study*) og en langsgående studie (eng. *Longitudinal study*) (Saunders et al., 2016). En tverrsnittstudie er mest egnet når man ønsker å undersøke et fenomen på et bestemt tidspunkt, mens en langsgående studie er mest egnet når man vil studere et fenomen over flere tidsperioder (Ringdal, 2013). Vi har derfor valgt å benytte oss av et langsgående tidsdesign, ettersom studien er basert på intervjuobjektene erfaringer over lengre tidsperioder. Dette er essensen i et langsgående design, da den tillater oss å studere sosiale og individuelle endringer over tid, noe som ikke er mulig i en tverrsnittsundersøkelse.

Videre kan vi skille mellom tre hovedtyper av langsgående design: prospektive undersøkelser, retrospektive undersøkelser, og gjentatte tverrsnittsundersøkelser (Ringdal, 2013). I prospektive undersøkelser måler man et utvalg av analyseenheter på et gitt tidspunkt, etterfulgt av målinger i det samme utvalget på et senere tidspunkt. I en retrospektiv undersøkelse derimot, trekker man utvalget ved det siste målepunktet. Med andre ord registrerer man data basert på fortiden. Til slutt er gjentatte tverrsnittsundersøkelser karakterisert ved at man stiller de samme spørsmålene til forskjellige utvalg fra den samme populasjonen, på minst to tidspunkter.

Naturlig nok har vi valgt å ta utgangspunkt i en retrospektiv undersøkelse, da vi fokuserer på intervjuobjektene tidligere erfaringer med endringsprosesser. Datainnsamlingen er dermed basert på hendelser i fortiden, noe som kan være utfordrende fordi man stiller krav til intervjuobjektene hukommelse (Ringdal, 2013). I teorien bør man dermed kun stille spørsmål om sentrale forhold og viktige hendelser, i motsetning til spørsmål om intervjuobjektene holdninger. Dette fordi intervjuobjektene kan ha større vansker med å huske hva slags type holdninger de har hatt i fortiden, noe som kan medføre skjeve svar. Utredning av spørsmål og intervjuguide blir imidlertid diskutert nærmere senere i oppgaven.

### 3.3 Datainnsamling

En primær oppgave i enhver studie er å innsamle data for videre analyse. Uavhengig av hva slags innsamlingsmetode man benytter, er det viktig å vurdere dataenes validitet og reliabilitet i forhold til forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2016). Selve dataene kan omfatte alt fra personers erfaringer og subjektive meninger, til data i form av tall, statistikk og fakta. I forbindelse med vår kvalitative studie har vi naturligvis valgt å fokusere på førstnevnte.

For å få tilgang til kvalitativ data i form av individers erfaringer og meninger, må vi ta utgangspunkt i et relevant utvalg fra en gitt populasjon. Selv om det er mulig å innsamle data fra en hel populasjon, er man ofte forhindret av kostnads- og tidsbegrensninger (Saunders et al., 2016). Ifølge Barnett (2002) kan man imidlertid oppnå mer nøyaktig data og detaljert informasjon ved å ta utgangspunkt i et utvalg fra en populasjon. For å svare på våre forskningsspørsmål har vi dermed valgt å innsamle data fra EA og ansatte, som har erfaring med å være involvert i endringsprosesser. På bakgrunn av dette, vil vi i de fortløpende avsnittene gjøre rede for hva utvalget av populasjonen baseres på, hva slags utvalgsstørrelse som er mest hensiktsmessig, og hvilke utvalgsteknikker vi har tenkt å benytte.

#### 3.3.1 Utvalg

Når man skal velge ut et passende utvalg for videre datainnsamling og analyse, kan man benytte flere ulike teknikker. Disse teknikkene kan deles inn i to hovedgrupper: sannsynlighets- og ikke-sannsynlighetsutvelging (Saunders et al., 2016). Sannsynlighetsutvelging brukes vanligvis i eksperimenter eller spørreundersøkelser, hvor hensikten er å dra slutninger fra et utvalg om en populasjon for å svare på forskningsspørsmålene. Fordelen med utvelgingsteknikker innenfor denne kategorien, er at man kan oppnå statistisk generalisering fra et gitt utvalg til en populasjon (Ringdal, 2013). Ikke-sannsynlighetsutvelging derimot, gir ingen muligheter for statistisk generalisering, selv om man kan oppnå generalisering på andre måter. Teknikker innenfor denne kategorien blir imidlertid ofte benyttet av både økonomiske og praktiske årsaker.

På bakgrunn av vår forskningsspørsmål(er), vårt metodologiske rammeverk, og som nevnt ovenfor, av praktiske og økonomiske årsaker, har vi valgt å benytte oss av ikke-

---

sannsynlighetsutvelging. Utvalgsteknikker innenfor denne kategorien er som regel bestemt ut fra forskerens subjektive vurderinger, hvor forskeren finner et hensiktsmessig utvalg basert på forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2016). I tillegg benytter man ofte ikke-sannsynlighetsutvelging i eksplorerende studier, ettersom mangel på teori og empiri gjør at man må bruke kilder som har mye kunnskap om et fenomen. Dette er relevant i vårt tilfelle, da vi som nevnt tidligere opererer med et forskningsspørsmål som har blitt lite omtalt i eksisterende forskningslitteratur. Ettersom eksplorerende studier har som formål å gå i dybden av fenomener og innsamle rikelig med informasjon, er det dermed viktig at vi begrenser oss til den populasjonsandelen som sitter med den riktige kunnskapen. Selv om disse begrensningene vil redusere mengden av data, vil det uansett ikke gå utover kvaliteten på resultatene. Ut i fra praktiske og økonomiske årsaker, vil det også være problematisk å innsamle data fra hele populasjonen, med tanke på våre tids- og budsjettbegrensninger for utredningen.

### ***Utvalgsstørrelse***

I motsetning til sannsynlighetsutvelging, er det ingen regler for hva som er tilstrekkelig størrelse på utvalget i ikke-sannsynlighetsutvelging (Saunders et al., 2016). Utvalgsstørrelsen vil imidlertid være avhengig av blant annet forskningsspørsmålene, målet med utredningen, innsamling av troverdig data, og ressursbegrensninger (Patton, 2002). Dette er spesielt tilfellet for semi-strukturerte- og ustrukturerte intervjuer, hvor målet er å innsamle kvalitativ data.

Kanskje det viktigste aspektet ved utvalget, er at man sikrer validitet i studien. For å forsikre at man oppnår validitet, viser Saunders et al. (2012) til minimum utvalgsstørrelser for ulike typer studier. I forhold til semi-strukturerte intervjuer presiserer de at 5-25 intervjuobjekter er tilstrekkelig for å sikre validitet. I utgangspunktet ble vi enige med vår veileder om å intervju 5 EA og 15 ansatte fra begge bedriftene, noe som totalt utgjør 40 intervjuobjekter. Vi endte imidlertid opp med "kun" 32 intervjuobjekter, noe som hovedsakelig skyldes at vi foretok intervjuene hos Olje AS i en hektisk periode. De hadde dermed ikke anledning til å tilfredsstille vårt krav til 15 ansatte og 5 EA. I stedet endte vi opp med å intervju 9 ansatte og 4 EA. Hos Energi AS derimot endte vi opp med å intervju 14 ansatte (en ansatt ble syk under prosessen og kunne ikke delta), 6 EA og 1 toppleder.

Til tross for at vi ikke oppnådde det opprinnelige målet, overskrider studien minimumskravet med god margin. Vi føler oss dermed trygge på at vi har oppnådd et valid datamateriale. Det er imidlertid verdt å nevne at forskere anbefaler at man oppnår datametning (eng. *data saturation*) når man foretar intervjuer (Saunders et al., 2016). Det vil si at man stopper intervjuprosessen så fort man oppdager at dataene ikke lenger bidrar med ny informasjon. Vi kan imidlertid ikke påstå at vi oppnådde datametning under forskningsprosessen. Selv om vi opplevde relativ lik informasjon i løpet av de første intervjuene hos Olje AS, sammenlignet med Energi AS, dukket det også opp ny og interessant informasjon som er av verdi for studien.

### ***Utvalgsteknikk***

Etter å ha funnet en egnet utvalgsstørrelse, gjelder det å finne rette utvalgsteknikk. Saunders et al. (2016) skiller mellom fire ulike hovedteknikker som kan benyttes i henhold til ikke-sannsynlighetsutvelging: kvoteutvelging, hensiktsmessig utvelging, frivillig utvelging, og tilfeldig utvelging. Kvoteutvelging kan sammenlignes med sannsynlighetsutvelging, ettersom teknikken har som formål å representere hele populasjonen. Den benyttes derfor ofte i strukturerte intervjuer, som en del av en spørreundersøkelse. Når det gjelder hensiktsmessig utvelging (eng. *Purposive sampling*), må man benytte egen subjektiv vurdering for å finne det utvalget som er mest egnet for å svare på forskningsspørsmålene. Denne teknikken blir ofte brukt når man jobber med relativt små utvalg, som for eksempel i case studier (Neuman, 2005). Videre er frivillig utvelging mest egnet i situasjoner der det er vanskelig å identifisere utvalget, eller hvor det er vanskelig å oppnå tilgang. I motsetning kan man benytte seg av tilfeldig utvelging når det er lett å få tilgang, og i situasjoner hvor man har et behov for å oppnå et utvalg så raskt som mulig (Saunders et al., 2016).

Vi har valgt å benytte oss av hensiktsmessig utvelging, hvor vi plukker ut de intervjuobjektene vi mener har størst potensial til å besvare forskningsspørsmålene. På bakgrunn av våre forskningsspørsmål, tilsier dette EA og de ansatte. Videre kan man bruke denne metoden i flere ulike situasjoner, blant annet ved homogene og heterogene utvalg (Saunders et al., 2016). Vi har imidlertid valgt å benytte en blanding av disse. Først kan utvalget karakteriseres som homogent, på basis av følgende vilkår som vi stiller til intervjuobjektene: 1) De ansatte må ha vært involvert i minst en eller flere endringsprosesser og 2) EA må ha hatt ansvar for å lede en eller flere endringsprosesser. Ved å sette disse

---

betingelsene, kan man dele EA og de ansatte inn i sub-enheter, hvor de deler viktige fellestrekk med hverandre (Saunders et al., 2016). Dette gjør det mulig for oss å oppnå rik og dyp forståelse fra intervjuobjektene tankeprosess i henhold til de ulike temaene.

Det er imidlertid også flere aspekter som skiller intervjuobjektene fra hverandre, som for eksempel alder, kjønn, yrke, posisjon i organisasjonen, og erfaring med endringsprosesser. Slike variasjoner gjør det mulig for oss å identifisere og forklare sentrale temaer som oppstår under intervjuene. Selv om det kan virke som en motsetning, er det ifølge Patton (2002) en fordel at små utvalg kan produsere flere ulike temaer. Grunnen til dette er at når det først oppstår mønstre blant disse temaene, vil disse være av spesiell interesse og verdi, da de trolig representerer de sentrale temaene.

### 3.4 Forskningsintervju

En av de viktigste innsamlingsmetodene for å oppnå informasjon i kvalitative casestudier, er forskningsintervjuer (Yin, 1994). Ifølge Saunders et al. (2016) kan et forskningsintervju defineres som: “...a purposeful conversation between two or more people, requiring the interviewer to establish rapport and ask concise and unambiguous questions, to which the interviewee is willing to respond, and to listen attentively” (s. 388). På bakgrunn av dette, har vi valgt å benytte forskningsintervjuer som innsamlingsmetode av primære kvalitative data.

Forskningsintervjuer kan imidlertid deles inn i tre ulike typer intervjuer, hvor valg av intervju type er avhengig av forskningsspørsmålene, forskningsdesignet, og strategien. De ulike typene er strukturerte-, semi-strukturerte- eller ustrukturerte intervjuer (Saunders et al., 2016). Det som skiller intervjuformene fra hverandre, er variasjoner i deres struktur og formalitet. Strukturerte intervjuer tar for eksempel utgangspunkt i forhåndsbestemte spørsmål og svar, og er derfor assosiert med spørreskjemaer. I semi-strukturerte intervjuer derimot, benytter man en liste med temaer og spørsmål til hvert enkelt tema. Nyten av spørsmålene og rekkefølgen de blir stilt vil imidlertid variere fra intervju til intervju, avhengig av flyten i samtale. Til slutt kan man benytte ustrukturerte intervjuer for å få dyp innsikt i et område man har av interesse. Slike uformelle intervjuer blir derfor ofte beskrevet som dybdeintervjuer (eng. *In-Depth interviews*).

Ifølge Saunders et al. (2016), er semi-strukturerte intervjuer spesielt egnet dersom man opererer med en Grounded Theory eller casestudie. Ettersom vi foretar en multipl case studie faller dermed valget på semi-strukturerte intervjuer. I motsetning til strukturerte intervjuer, gir denne intervjuformen muligheter for å motta åpne innspill fra intervjuobjektene. Den er imidlertid mer strukturert enn dybdeintervjuer, slik at vi kan oppnå tilstrekkelig med informasjon om de forskjellige temaene. Dette tillater oss å gjennomføre intervjuene både på en strukturert og fleksibel måte, i vårt søk etter forklaringer bak ulike fenomener. Da formålet med semi-strukturerte intervjuer er å fordype seg i intervjuobjektens erfaring og kunnskap, er det også viktig at vi oppnår en dynamisk og flytende samtale. Når intervjuobjektene opplever at intervjuene foregår som en naturlig samtale, genererer man fort åpenhet og tillit mellom partene. I forhold til dette er det viktig at intervjuobjektene stoler på oss, og at de kommer seg komfortable med å gi ut personlig informasjon.

Videre gir semi-strukturerte intervjuer oss muligheten til å utforske (eng. *Probe*) svarene til intervjuobjektene nærmere. Dette innebærer å vinkle spørsmål i en annen retning enn hovedspørsmålet, slik at de kan forklare seg ytterligere om et tema eller fenomen. Til de ansatte stiller vi for eksempel følgende spørsmål: "*på hvilken måte tror du bruk av selektiv involvering i endringsprosesser kan være en god ide?*". For å utforske kandidatens svar ytterligere om dette temaet, stiller vi blant annet spørsmålet: "*er det noen endringsprosesser hvor man absolutt ikke burde involvere selektivt?*". Ettersom disse spørsmålene er direkte relatert til forskningsspørsmålet, er det viktig at vi utforsker intervjuobjektens tanker og meninger fra ulike vinkler for å få mest mulig utbytte. I tillegg kan vi stille oppfølgingsspørsmål, noe som kan være nyttig dersom intervjuobjektene gir uklare svar ("*kan du vennligst utdype hva du mener med det?*"). Dette er spesielt viktig med tanke på at vi opererer med en fortolkningsfilosofi, hvor vi er opptatt av å forstå intervjuobjektens meninger i forhold til ulike fenomener. Dersom vi ikke stiller slike oppfølgingsspørsmål er det fare for at både vi som forskere og intervjuobjektene tolker responsene på ulik måte. Dette vil igjen påvirke studiens interne validitet (jf. Avsnitt 7.3 - Feilkilder).

I forhold til forskningsspørsmålene er det også viktig å etablere personlig kontakt med intervjuobjektene, for å forsikre at vi får tilstrekkelig med informasjon. Ifølge Saunders et al. (2016) er det nemlig mer sannsynlig for at EA lar seg intervjuer, fremfor å fullføre et spørreskjema. Dette gjelder spesielt når det dreier seg om et interessant og spennende tema,

---

som de selv kan ha nytte av. Det har heldigvis vist seg å være tilfellet i dette prosjektet, da både Energi AS og Olje AS har vist stor interesse for vårt tema. Dette er kanskje ikke så overraskende, ettersom endringsledelse er et komplekst tema, som alle bedrifter kunne hatt nytte av å lære mer om. Vår tilnærming til å skape mer effektive endringsprosesser gjennom selektiv involvering har dermed skapt engasjement hos våre kontaktpersoner, noe som har gjort prosessen enkel å forholde seg til.

Videre gir personlige intervjuer EA muligheten til å reflektere over hendelser, uten at de trenger å skrive noe ned (Saunders et al., 2016). Dette er ikke mulig ved bruk av spørreskjemaer. I tillegg kan det hende at de er motvillige til å dele sensitiv eller konfidensiell informasjon gjennom spørreskjemaer de har mottatt over e-mail fra personer de aldri har møtt før. I den sammenheng kan de også være motvillige til å gi utfyllende svar, spesielt dersom enkelte spørsmål er uklare. På bakgrunn av dette vil vi trolig oppnå en høyere responsrate med personlige intervjuer, enn om vi hadde benyttet spørreskjemaer. Dette fordi det er lettere å unngå misforståelser og fallgruver som ofte kan forekomme i spørreskjemaer, og ikke minst fordi det er lettere å skape et tillitsbånd mellom partene.

Videre er semi-strukturerte intervjuer trolig den mest fordelaktige datainnsamlingsmetoden under følgende betingelser: (1) når det er mange spørsmål man trenger svar på, (2) når spørsmålene er enten komplekse eller åpne, og (3) når man må endre rekkefølgen og logikken av spørsmålene (Saunders et al., 2016).

For å starte med første betingelse, har vi utformet intervjuguidene med mange spørsmål. Selv om alt er relativt, stiller vi 46 spørsmål til de ansatte i Olje AS, inkludert 26 oppfølgingsspørsmål, som totalt utgjør 72 spørsmål. I tillegg vil det naturligvis komme spørsmål i form av improvisasjoner under intervjuene, noe som vil øke det totale antall spørsmål ytterligere. Selv om vi ikke stiller like mange spørsmål til endringsagentene, vil vi tro at vi tilfredsstiller den første betingelsen med god margin.

Når det gjelder karakteriseringen av spørsmålene, er de hovedsakelig åpne, med noen få unntak. Åpne spørsmål tillater intervjuobjektene å beskrive situasjoner og hendelser, og gjør det mulig for intervjuobjektene å gi dype og informasjonsrike svar (Saunders et al., 2016). Ikke minst gir åpne spørsmål intervjuobjektene muligheten til å svare fritt som de selv vil. Til de ansatte stiller vi for eksempel dette spørsmålet: *“hvordan vil du definere det å bli*

*involvert?*”. Dette åpne spørsmålet legger til rette for mange ulike svar, hvor hensikten er å identifisere mønstre som kan brukes til videre analyse. I tillegg er det verdt å nevne at åpne spørsmål reduserer risikoen for at intervjuobjektene svar blir påvirket (Yin, 1994). I semi-strukturerte intervjuer er det dermed mindre sannsynlighet for at intervjuobjektene oppfatter spørsmålene som ledende, i motsetning til spørreskjemaer (Saunders et al., 2012).

I de tilfellene hvor vi stiller lukkede spørsmål, som for eksempel ja og nei spørsmål, har vi ofte oppfølgingsspørsmål for å utforske kandidatens tanker ytterligere. Andre lukkede spørsmål krever imidlertid ingen oppfølgingsspørsmål, da deres eneste hensikt er å identifisere ulike variabler. Vi mener uansett at vi tilfredsstiller denne betingelsen, spesielt ettersom flere av spørsmålene også er komplekse. Et eksempel på dette er følgende spørsmål til de ansatte: *“kan du nevne noen endringsprosesser som du mener er mer egnet for involvering enn andre?”*. Vi velger å tro at slike spørsmål vi kreve mer tankekraft fra intervjuobjektene.

### **3.4.1 Intervjuprosessen**

#### ***Intervjuguide***

Når man skal gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, benytter man gjerne en intervjuguide. Formålet med en intervjuguide er å stille spørsmål innenfor de relevante temaene som ligger til grunn for intervjuene (Saunders et al., 2012). Når man skal utforme en intervjuguide er det derfor viktig at man tenker nøye igjennom hva slags informasjon man ønsker å innhente. For å oppnå vellykkede semi-strukturerte intervjuer er det nemlig kritisk at man formulerer spørsmålene opp mot de områdene man er interessert i å undersøke på en ordentlig måte (Saunders et al., 2016). På bakgrunn av dette gikk vi grundig gjennom litteraturen før vi utformet intervjuguidene, slik at vi fikk innsikt i de temaene vi ønsket å utforske. Etter vi hadde funnet de temaene vi mente var mest relevante for studien, konsulterte vi med vår veileder for å validere disse.

Ettersom studien fokuserer på både EA og de ansatte, måtte vi også utarbeide særegne intervjuguides til hver enkelt gruppe. I tillegg måtte vi lage intervjuguides som var tilpasset situasjonen i de to bedriftene. Som nevnt tidligere ble vi enige med Energi AS om å utføre intervjuene på et generelt grunnlag, hvor vi tok utgangspunkt i intervjuobjektene erfaringer



---

med ulike endringsprosesser. Når det gjelder Olje AS tok vi utgangspunkt i en spesifikk endringsprosess, hvor vi knyttet spørsmålene direkte opp mot denne. Som et resultat, varierte vi på utformingen av både temaene og spørsmålene, avhengig av hvilken gruppe og bedrift det var snakk om. For eksempel, i intervjuguiden til EA inkluderte vi flere temaer enn hos de ansatte. Dette fordi det er EA som velger om de vil involvere de ansatte eller ikke, og vi trenger derfor en dypere forståelse om EA tilnærming til deltakelse.

Variasjonen mellom de ulike temaene og spørsmålene vil imidlertid ikke forhindre konsistensen i datainnsamlingen. Tvert imot har vi forsikret oss om at vi innhenter samme type informasjon til tross for forskjellene i intervjuguidene. I forbindelse med dette, omformulerte vi de generelle spørsmålene som er ment til Energi AS, til mer spesifikke spørsmål som er ment til Olje AS. For eksempel omformulerte vi det generelle spørsmålet: *“i hvilken grad får de ansatte mulighet til å delta i beslutninger som må tas under en endringsprosess?”* til *“i hvilken grad fikk de ansatte mulighet til å delta i beslutninger som du tok under endringsprosessen?”*. Dette vil sørge for at vi får tilsvarende relevant informasjon i to ulike kontekster, en generell og en spesifikk. Ifølge vår veileder er dette en smart tilnærming til innsamling av data, da vi får det beste fra begge verdener. Det må imidlertid nevnes at vi også stiller noen generelle spørsmål til intervjuobjektene hos Olje AS. Årsaken til dette er at vi fortsatt har et behov for å kartlegge ulike variabler, som bare kan identifiseres ved å stille generelle spørsmål rundt endringsprosesser.

Videre er det viktig at man setter opp temaene og spørsmålene i en logisk rekkefølge. Vi startet dermed med å sette opp et generelt tema, etterfulgt av generelle spørsmål. Hensikten med dette er å gi kandidaten en myk og god start på intervjuet før vi beveger oss over til mer spesifikke temaer. De tre-fem første spørsmålene trenger dermed ikke nødvendigvis å være relevante for studien, selv om de er relevante i vårt tilfelle. I intervjuguiden til de ansatte starter vi derfor med å stille 13 generelle spørsmål, hvor 11 av disse har som mål å kartlegge ulike variabler. Selv et uskyldig spørsmål som *“hvor gammel er du?”* har stor relevans for vår studie. Dette fordi alderen til de ansatte representerer en demografisk variabel, som bidrar til å påvirke de ansattes villighet til å (ikke) delta i endringsprosesser.

Etter å ha skrevet ned de generelle spørsmålene, fokuserte vi på å sette opp hovedtemaene i en fornuftig rekkefølge. I EA tilfelle, med hensyn til Energi AS, innebærer dette følgende temaer: “Endringsprosesser”, “Type medvirkning program”, “EA motiver for å (ikke)

involvere”, “Effekter av involvering”, “EA tankegang”, og til slutt “Selektiv involvering”. Under alle emnene har vi satt opp hovedspørsmål, etterfulgt av oppfølgingsspørsmål for å forsikre om at vi dekker mest mulig relevant informasjon. Det er imidlertid viktig å påpeke at intervjuguiden ikke skal fremstå som en slavisk mal, eller diktere hvordan samtalen skal utføres. I stedet er intervjuguidens formål å guide samtalen. Som nevnt tidligere benytter vi dermed en kombinasjon av lukkede og åpne spørsmål, der hovedspørsmålene er relativt jevnt fordelt på begge typene.

I tillegg har vi valgt å vente med å stille sensitive spørsmål mot slutten av intervjuet, noe som er anbefalt av Saunders et al. (2016). Dette fordi intervjuobjektene trenger tid til å generere tillit hos oss, slik at de ikke tviler på våre intensjoner. Et spørsmål som kan oppfattes som sensitivt for intervjuobjektene kan for eksempel være: *“hva slags type ansatte mener du ledelsen ikke burde involvere?”*. Dersom vi stiller dette spørsmålet innledningsvis i intervjuet, er det sannsynlig at kandidaten danner seg et negativt inntrykk av oss som forskere. Dette kan igjen enten føre til et skjevt svar, eller at kandidaten er motvillig til å svare på spørsmålet. For å unngå dette, har vi derfor valgt å plassere slike spørsmål i slutten av intervjuguiden, hvor foregående spørsmål om samme tema fungerer som en overgang til de mer sensitive spørsmålene.

Ettersom vi har utformet intervjuguidene på et teoretisk grunnlag, har vi også lagt vekt på å “normalisere” språket i intervjuguidene. Selv om ulike begreper (eng. *Jargons*) er selvforklarende for oss som forskere, kan enkelte begreper fremstå som uforståelige for intervjuobjektene. Vi mener imidlertid at vi har gjort en god jobb med å skape et forenklet og forståelig språk for intervjuobjektene. Dette vil sørge for at vi ikke kaster bort unødvendig tid og energi på å forklare begreper under intervjuene. I tillegg vil dette sørge for at intervjuobjektene føler seg komfortable med å besvare spørsmålene, og at de ikke føler seg ignorant. Dersom vi imidlertid blir nødt til å forklare enkelte begreper, som for eksempel “type medvirkning programmer”, vil vi forsikre oss om at intervjuobjektene forstår meningen bak slike begreper. På den måten kan vi være sikre på at vi oppnår pålitelig informasjon fra intervjuobjektene.

Til slutt har vi valgt å inkludere et tema kalt “avsluttende ord” i intervjuguiden. Her stiller vi kun åpne spørsmål, som legger til rette for frie uttalelser hos intervjuobjektene. Hensikten med disse spørsmålene er å kartlegge ny informasjon som vi eventuelt ikke klarer å fange

---

opp via de foregående spørsmålene. Dersom vi avslutter intervjuene kun på basis av hovedtemaene, kan det hende vi går glipp av verdifull og relevant informasjon som intervjuobjektene sitter på. I avslutningsemnet har vi derfor blant annet inkludert spørsmålet: *“er det noe du har lyst å tilføye med tanke på involvering av ansatte i endringsprosesser, som du ikke synes har blitt satt lys på under dette intervjuet?”*. Dette spørsmålet gir intervjuobjektene fritt spillerom til å svare ut fra hva enn de har i tankene, og kan potensielt bidra til ny relevant kunnskap. Dette kan igjen føre til at vi inkluderer nye relevante temaer og spørsmål i intervjuguiden, spesielt dersom vi legger merke til informasjon som går igjen hos intervjuobjektene. I likhet med begynnelsen av intervjuet, avslutter vi dermed også intervjuet på en myk og god måte.

### ***Tidsperspektivet***

For å få nok tid til å innhente dyp og rik informasjon fra intervjuobjektene, er det viktig å sette en fornuftig tidsramme. Ifølge Saunders et al. (2012) er det anbefalt at man setter av mellom 1-2 timer til intervjuer. I tillegg kan det være en fordel å gjennomføre intervjuene på intervjuobjektens premisser, med hensyn til tid og sted. Vi ble dermed enige med våre kontaktpersoner om å sette av 1 times tid til hver kandidat, pluss en halvtimes pause mellom hvert intervju. Dette tidsaspektet vil sørge for at vi får nok tid til å samle inn tilstrekkelig med informasjon fra intervjuobjektene. Pausen mellom hvert intervju vil også gi oss muligheten til å reflektere over informasjonen vi nettopp har mottatt, slik at vi kan begynne å skrive refleksjonsnotat. I tillegg vil vi ha bedre tid til å forberede oss før neste kandidat ankommer, slik at vi unngår unødvendig stress. Pausen vil dermed være spesielt nyttig dersom noen intervjuer skulle vare over en time.

### ***Planleggingsfasen***

Ifølge Saunders et al. (2016) er nøye planlegging nøkkelen til en vellykket intervjuprosess. Her er det spesielt viktig at vi planlegger hvordan vi skal demonstrere vår kompetanse og troverdighet til intervjuobjektene for at de skal ha tillit til oss. For å unngå problemer med datakvalitet under semi-strukturerte intervjuer, foreslår Saunders et al. (2016) at man tar hensyn til 3 aspekter i planleggingsfasen: (1) vårt kunnskapsnivå, (2) utvikling av temaer og utlevering av informasjon til intervjuobjektene før intervjuene, og (3) stedet hvor intervjuene tar plass.

For å starte med kunnskapsnivå, vil vi sørge for at vi setter oss godt inn i forskningslitteratur om selektiv involvering, ansattes villighet til å delta, og EA motiver for å involvere de ansatte. Det er viktig for oss at vi klarer å fremheve denne kunnskapen til intervjuobjektene i forkant av intervjuene, slik at de blir trygge på vår kompetanse. Vi vil dermed nevne et par studier som underbygger studiens formål, som for eksempel Neumanns (1989) undersøkelse. Dette vil trolig skape mer tillit og forståelse hos intervjuobjektene, ettersom slike studier er med på å forsterke og rettferdiggjøre bakgrunnen for utredningen.

For å styrke vår troverdighet ytterligere, har vi planer om å utdele informasjonsskjemaer og samtykkeskjemaer til intervjuobjektene (jf. Avsnitt 8 -Vedlegg). Informasjonsskjemaene inneholder hovedtemaene som vi har tenkt å gå igjennom under intervjuene (Saunders et al., 2016). Hvert enkelt hovedtema etterfølges av undertemaer, som vi har laget på basis av spørsmål i intervjuguiden. For eksempel gjorde vi om spørsmålet: *“hva forventet du hovedsakelig å oppnå ved å involvere de ansatte?”* til undertemaet: *“forventninger av å involvere de ansatte”*. Dette vil sørge for at intervjuobjektene får tilstrekkelig med informasjon før vi starter intervjuene, slik at de er bedre forberedt på å besvare spørsmålene. Ettersom intervjuobjektene blir oppmerksomme på hvilke temaer vi er interessert i å utforske, sikrer vi også validitet og reliabilitet (jf. Avsnitt 7.3 - Feilkilder). Når det gjelder samtykkeskjemaene, er hensikten med disse å skape trygghet hos intervjuobjektene. Ved å forsikre om full anonymitet og konfidensialitet, vil intervjuobjektene trolig være mer åpen, avslappet og villig til å meddele informasjon under intervjuene (Saunders et al., 2016). I tillegg vil de trolig ha større tillit til oss som forskere, og redusere sannsynligheten for at de gir skjeve svar (eng. *Response bias*).

Til slutt er det viktig at man finner et passende sted for å gjennomføre intervjuene. Dersom man ikke tar hensyn til dette, kan det hende at intervjuobjektens svar påvirkes i en negativ retning, noe som igjen vil påvirke datainnsamlingen negativt (Saunders et al., 2016). Vi er imidlertid trygge på at dette punktet ikke vil skape noen problemer for oss, da vi avtalte å utføre intervjuene hos bedriftene. Hos Energi AS fikk vi for eksempel tilgang til et stort konferanserom, som var godt tilrettelagt for å utføre intervjuene. Ettersom vi befant oss på intervjuobjektens hjemmebane regner vi dermed med at de følte seg komfortable og trygge under intervjuene.

---

### *Etableringsfasen*

For å få tak i de intervjuobjektene som kunne hjelpe oss med å besvare forskningsspørsmålene på best mulig måte, tok vi kontakt med en rekke bedrifter i oljesektoren. Årsaken til at vi valgte å fokusere på denne sektoren, er som nevnt innledningsvis at oljerelaterte bedrifter har vært gjennom omfattende endringsprosesser de siste tre årene (Aftenbladet, 2017, 17.06.). Det var dermed mest hensiktsmessig å ta utgangspunkt i disse firmaene, da de befinner seg i en situasjon som er veldig attraktiv for vår studie.

Prosessen med å anskaffe relevante bedrifter på mest mulig effektiv måte, kan oppsummeres i en tre-steps tilnærming: (1) lokalisere bedrifter, (2) kartlegge og verifisere interesse, og (3) etablere avtale. Først begynte vi med å lokalisere de største og mest aktuelle bedriftene innen oljebransjen via Internett. Her benyttet vi hovedsakelig Proff.no, ettersom den gir oversikt over alle næringsvirksomheter i Norge. Ved å gjøre et søk på “olje og gass Hordaland”, endte vi dermed opp med 137 bedrifter (Proff, 2017, 17.01). Videre avgrenset vi søket til de bedriftene som har 30 eller flere ansatte, slik at vi bare tok kontakt med de bedriftene som potensielt kunne tilfredsstillte kriteriet til antall intervjuobjekter. Vi endte da opp med 27 gjenstående bedrifter (Proff, 2017, 17.01).

I neste fase tok vi kontakt med de aktuelle bedriftene på telefon, før vi eventuelt sendte dem en e-mail med opplysninger om Masteroppgaven. Grunnen til at vi tok kontakt på telefon først, var fordi vi ville kartlegge og verifisere om bedriftene var interessert i å lage en avtale. Dersom bedriftene av en eller annen grunn ikke hadde anledning til samarbeide med oss, sparte vi tid og energi på å ikke sende dem unødvendige e-mail. I stedet fokuserte vi på å sende ut informasjonsrike e-mailer til de bedriftene som faktisk viste interesse. Disse e-mailene var nøye planlagt og konstruert på forhånd, hvor målet var å skape mest mulig interesse hos motparten og etablere en konkret avtale. Nærmere sagt spilte vi på deres egeninteresse ved å blant annet henvise til viktigheten av temaet og forskningsspørsmålene, og at studien dermed kunne være til stor fordel for bedriftene. Dette fordi vi har valgt en relativt ny tilnærming, som potensielt kan bidra til å skape mer effektive endringsprosesser.

Vi mener denne profesjonelle tilnærmingen gjorde det lettere for oss å oppnå tilgang til bedriftene. Ifølge Greene (2013) er det ofte lurt å spille på menneskers selvinteresse når man

skal be om hjelp, i motsetning til å spille på deres nåde og godvilje. Greene (2013) oppsummerer dette slik: *“self-interest is the lever that will move people. Once you make them see how you can in some way meet their needs or advance their cause, their resistance to your requests for help will magically fall away”* (s. 99).

Generelt er det ofte vanskelig å få tilgang til bedrifter, noe som kan gjøre dette stadiet spesielt utfordrende og frustrerende. Det kan være mange ulike årsaker til at bedrifter ikke er villige til å samarbeide om en Masteroppgave. Noen av de mest typiske årsakene er mangel på tid og ressurser, men det kan også være snakk om mer personlige årsaker (Saunders et al., 2016). Masteroppgaven kan for eksempel være uinteressant for bedriften, spesielt hvis den ikke vil tilføre firmaet noen bestemt verdi. Dersom Masteroppgaven omhandler et sensitivt tema, kan det også hende at det kreves konfidensiell informasjon fra bedriftens side. I tillegg kan det hende at kontaktpersonen (eng. *the gatekeeper*) som mottar henvendelsen, ikke oppfatter vedkommende som troverdig eller kompetent. Til slutt kan det hende at organisasjonen befinner seg i en vanskelig situasjon, hvor de må ta hensyn til ulike faktorer i de eksterne omgivelsene. Dette kan for eksempel innebære en viktig kundeordre som må innfris på kort sikt, slik at organisasjonen ikke har noe annet valg enn å nekte tilgang.

Vi må innrømme at vi opplevde utfordringer i dette stadiet, ettersom få bedrifter ville gi oss tilgang. På en annen side var det også få bedrifter som tilfredsstiller kravene i henhold til antall intervjuobjekter, noe som begrenset valgmulighetene våre. De som ga avslag begrunnet imidlertid med at de ikke hadde tid, ressurser og kapasitet til å gjennomføre et samarbeid, og ikke nødvendigvis fordi de ikke hadde interesse for vår studie. Dette finner vi troverdig, ettersom Energi AS var en av de bedriftene som i utgangspunktet hadde gitt oss avslag på vår henvendelse. Heldigvis ombestemte de seg og tok kontakt med oss ved en senere anledning, slik at vi fikk avtalt et møte.

Hos Energi AS hadde vi et møte tre HR-ledere, hvor vi benyttet anledningen til å fremheve vår kunnskap, troverdighet og kompetanse. For å støtte opp under dette, hadde vi med oss flere relevante dokumenter, som for eksempel informasjonsskjema, samtykkeskjema, intervjuguide, og vitnemål. Videre la vi vekt på å demonstrere viktigheten av undersøkelsen og hvordan den kan være til nytte for Energi AS i fremtidige endringsprosesser. Møtet endte dermed med en avtale om å utføre intervjuene i slutten av mars. En av HR-lederne tok også

---

kopier av informasjons- og samtykkeskjemaene, slik at de aktuelle intervjuobjektene fikk utdelt disse i god tid før intervjuprosessen.

Allerede neste dag hadde vi et møte med HR-direktøren i Olje AS, hvor vi benyttet samme tilnærming. Her ble vi enige om å starte intervjuene i løpet av 3-7 april, avhengig av når vi ble ferdig med intervjuene hos Energi AS. Ting gikk imidlertid ikke helt som planlagt med Olje AS, ettersom intervjuene ble utsatt helt til midten av mai. Dette skyldtes at Olje AS inngikk noen nye kontrakter i starten av april, noe som medførte større arbeidskapasitet og dermed nedprioritering av intervjuene. Så lenge vi fikk gjennomført alle de planlagte intervjuene var imidlertid ikke dette et stort problem, da det alltid var andre ting å jobbe med i Masteroppgaven.

### ***Gjennomføringsfasen***

Som vi nevnte i planleggingsfasen, sørget vi for å demonstrere vår kunnskap, troverdighet og kompetanse til intervjuobjektene. Dette er et viktig aspekt, ettersom de første minuttene av en samtale kan ha en stor påvirkningskraft på utfallet av intervjuet (Saunders et al., 2016). Vi begynte dermed med å forklare formålet med studien, hvorfor den er viktig, og hvordan den kan være til nytte for bedriften i fremtiden. I tillegg nevnte vi eksempler fra tidligere studier for å understøtte betydningen av vår egen studie. Her henviste vi ofte til Neumanns (1989) studie med tanke på de ansattes uvillighet til å delta i endringsprosesser. Dette var spesielt viktig å nevne for de ansatte, ettersom deltakelse kan anses å være et tabubelagt emne, som potensielt kan medføre skjeve svar. Ved å fjerne myten om at alle ansatte ønsker å bli involvert, økte vi dermed trolig sannsynligheten for at intervjuobjektene ga oss mer oppriktige svar.

For å forsterke troverdigheten til intervjuobjektene, la vi også vekt på å kle oss pent og ordentlig før hvert intervju. Dette fordi utseendet kan påvirke intervjuobjektene syn på oss som forskere, som igjen kan påvirke reliabiliteten på datainnsamlingen (Saunders et al., 2016). Vi ble derfor enige om å helst kle oss i en blå finskjorte med en tilsvarende bukse. Dette fordi blå er en farge som er assosiert med blant annet sannhet og åpenhet, og er egnet til å bygge sterke tillitsforhold (Olesen, 2017, 17.06.). I tillegg la vi merke til at Energi AS har en temafarge som kan observeres gjennom hele organisasjonen. Vi bestemte oss derfor å

dra fordel av dette, ved å ta på oss finskjorter med tilsvarende farge (Vi avslører ikke fargen med hensyn til konfidensialitet). I hvilken grad dette spilte en rolle for datainnsamlingen, er ikke lett å si. Vi vil imidlertid velge å tro at denne strategien ga bedre utslag hos intervjuobjektene enn om vi hadde valgt å kle oss i grå eller svarte skjorter. Ved å benytte deres egen temafarge som klesplagg, gjorde vi det mer enkelt for intervjuobjektene å identifisere seg selv med oss for å oppnå tillit.

Før vi startet intervjuene ba vi også intervjuobjektene om å ta utgangspunkt i endringsprosesser som de har hatt erfaring med tidligere, når de skulle besvare spørsmålene. Hos Energi AS omfattet dette endringsprosesser som har både forekommet hos dem selv, og som har forekommet i andre firmaer de har jobbet for tidligere. Når det gjelder Olje AS, ba vi intervjuobjektene om å ta utgangspunkt i erfaringer med endringsprosesser generelt, i tillegg til en spesifikk endringsprosess som de var involvert i for et par år siden. Hensikten med dette var at intervjuobjektene skulle få tid til å reflektere over endringsprosesser de har vært involvert i tidligere, slik at de hadde et bedre utgangspunkt for å besvare spørsmålene. Dette førte trolig til raskere intervjuprosesser, ettersom intervjuobjektene trengte mindre betenkningstid for å svare på enkelte spørsmål. I tillegg presiserte vi viktigheten av å gi ærlige svar, selv om enkelte spørsmål kunne fremstå som sensitive. Dette er et essensielt punkt for å oppnå mest mulig troverdig data. Vi forsikret dermed intervjuobjektene om fullstendig anonymitet og konfidensialitet, slik at de kunne føle seg trygge på å fortelle hva enn de hadde på hjertet. Vi nevnte også at studien ikke ville være til særlig nytte for bedriftene i fremtiden, med mindre de ga oss ærlige svar.

Videre utdelte vi informasjonsskjema og samtykkeskjema til de intervjuobjektene som ikke hadde registrert disse i forkant av intervjuene. Vi opplevde imidlertid at flesteparten hadde satt seg inn informasjonsskjemaene og signert samtykkeskjemaene på forhånd, slik at vi kom raskere i gang med intervjuene. Det må likevel nevnes at et av intervjuobjektene uttrykte bekymring og var nølende med å signere samtykkeskjemaet. Årsaken til dette var fordi han var den eneste som var medlem i Norges ingeniør og teknologorganisasjon (NITO), slik at risikoen for å bli gjenkjent gjennom sitater fra intervjuet var stor. Vi forsikret imidlertid kandidaten om at det ikke var et direkte behov for å bruke sitater fra intervjuene, og at vi heller kunne skrive på et generelt grunnlag ut ifra hans datamateriale. Dette skapte nok trygghet hos kandidaten til å signere samtykkeskjemaet, slik at vi kunne starte intervjuet. I tillegg forklarte vi intervjuobjektene at de ikke nødvendigvis trengte å svare på spørsmål de



---

ikke hadde lyst å besvare, og at de når som helst kunne forlate intervjuet. Dette førte trolig til at intervjuobjektene hadde en opplevelse av fullstendig frihet og kontroll under intervjuene.

Omtrent alle intervjuer ble foretatt i et konferanserom hos bedriftene, og alle intervjuer unntatt ett ble utført ansikt til ansikt. Vi måtte imidlertid utføre et intervju via en videosamtale, ettersom vi fikk muligheten til å intervju en toppleder som befant seg i en annen region. Ifølge Saunders et al. (2016) gir slike intervjuer nærmest identisk kvalitet sammenlignet med ansikt til ansikt intervjuer. Dette fordi man fortsatt kan beskrive omgivelsene og kroppsspråket til kandidaten under intervjuet. I tillegg ga videointervjuet oss en fordel, da vi kunne observere oss selv på en mindre del av hovedskjermen. Dette gjorde det lettere for oss å ivareta en riktig kroppsholdning under intervjuet, noe som er fort å glemme under vanlige ansikt til ansikt intervjuer.

Under enkelte intervjuer opplevde vi også flere tilfeller hvor vi måtte endre rekkefølgen av spørsmålene. Her er det imidlertid snakk om spørsmål vi har hoppet over, og ikke omstokking av ulike spørsmål innen forskjellige temaer. Årsaken til at vi ignorerte enkelte spørsmål, var fordi intervjuobjektene noen ganger ga oss såpass utfyllende svar, at det overlappet med andre spørsmål. Som et resultat, var det ikke alltid nødvendig å stille verken oppfølgingsspørsmål eller andre lignende spørsmål. I tillegg kan det være snakk om intervjuobjekter som ikke har hatt anledning til å gi tilstrekkelige svar på enkelte spørsmål. I slike tilfeller hadde det bare vært bortkastet tid å stille oppfølgingsspørsmål.

### ***Behandling av data***

Under intervjuene benyttet vi både lydopptaker og notater for innsamling av data. Dette er anbefalt av Saunders et al. (2016), ettersom bruk av to datainnsamlingsmetoder kan gi en rekke fordeler. Notatene kan for eksempel brukes som forsikring dersom lydopptakeren skulle slutte å fungere under intervjuene. I tillegg kan notering av svar bidra til å holde på konsentrasjonen, samtidig som at kandidaten får et inntrykk av at hans eller hennes svar er viktige for oss. Ikke minst kan man notere ned egne tanker og hendelser som ikke nødvendigvis fanges opp av lydopptaket, som for eksempel ulike ansiktsuttrykk hos kandidaten. Vi gjorde det dermed slik at en person hadde hovedansvar for å intervju intervjuobjektene, mens den andre hadde hovedansvar for å notere ned responsene, kroppsspråket, ansiktsuttrykkene og omgivelsene. Ved å fordele ansvar på denne måten, er

vi relativt trygge på at vi fikk med oss all relevant informasjon som dukket opp under intervjuene. Videre forsikret vi intervjuobjektene om at det var kun vi som fikk høre lydopptakene, og at all data vil bli destruert i etterkant av utredningen. Hensikten med dette, var at intervjuobjektene skulle føle seg trygge, slik at de ikke holdt tilbake informasjon som er potensielt viktig for utredningen (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2008; Ghauri og Grønhaug, 2010 som referert i Saunders et al., 2012).

Videre, for å få mest mulig utbytte av intervjuene, anbefaler Saunders et al. (2016) at man organiserer en fullstendig oversikt over de foretatte intervjuene så fort som mulig. Vi utnyttet dermed pausen mellom hvert intervju til å diskutere hva som hadde blitt sagt, i tillegg til å skrive refleksjonsnotater. Dermed fikk vi våre ferske tanker og ideer ned på laptopen umiddelbart etter intervjuene. Det ble imidlertid ikke alltid nok tid til å skrive ferdig refleksjonsnotatene før neste intervju begynte. Etter alle intervjuene var utført benyttet vi dermed muligheten til å skrive ferdig alle refleksjonsnotatene før vi forlot firmaene. I refleksjonsnotatene noterte vi blant annet dato for intervjuet, kandidatens rolle (ansatt/tillitsvalgt/EA), og varighet på intervjuet. Videre noterte vi de viktigste elementene som kom frem under intervjuet, både med hensyn til relevant informasjon og de eksterne omgivelsene. Vi brukte også lydopptakeren hyppig da vi skrev refleksjonsnotatene. Dette var viktig for å forsikre oss om at vi ikke gikk glipp av viktig materiell, og for å sjekke om vi hadde notert riktig under intervjuene.

Selv om veilederen vår hadde gitt oss beskjed om at det var tilstrekkelig med å benytte refleksjonsnotat for videre analyse, brukte vi også et transkriberings program for å sikre mer detaljert informasjon. Transkribering er generelt en tidkrevende prosess, som kan ta mellom 6 og 10 timer å transkribere hver time med lydopptak (Saunders et al., 2016). Likevel fant vi nok tid til å gjennomføre dataanalysen på en grundig måte, noe som har hjulpet oss med å identifisere flere temaer og mønstre blant dataene. Selve transkribering programmet vi brukte til å transkribere dataene, heter "Express Scribe Transcription Software". Fordelen med dette programmet, er at vi fikk muligheten til å justere hastigheten på lydopptakene, slik at vi kunne finne et tilsvarende skrive tempo. Dermed slapp vi å slå opptakene av og på, noe som gjorde at transkribering prosessen gikk mye fortere. Ettersom vi ble vant med å transkribere flere og flere intervjuer økte vi hastigheten på lydopptakene litt etter litt, slik at vi kontinuerlig økte effektiviteten.

---

## 3.5 Dataanalyse

Målet med kvalitativ dataanalyse er å oppnå en forståelse av de subjektive og sosiale konstruerte meningene som intervjuobjektene har uttrykt om ulike fenomener og hendelser (Saunders et al., 2016). Generelt er kvalitativ forskning avhengig av sosiale interaksjoner, noe som gjør kvalitativ data mer variert, elastisk og kompleks enn kvantitativ data. I tillegg er formålet med kvalitativ forskning å utforske meninger ut i fra data i form av tekst, og ikke tall. Ettersom ord kan tolkes på forskjellige måter, er det derfor viktig at man utforsker disse på en grundig måte. Med andre ord er kvaliteten på forskningen avhengig av samhandlingen mellom datainnsamlingen og dataanalysen. Da kvalitativ forskning innebærer analysering av store mengder komplekse data, trenger vi derfor en metode som gir mening av all informasjon. I den sammenheng har vi valgt å benytte oss av en mal-analyse (eng. *Template analysis*) for videre dataanalyse.

### ***Mal-analyse***

En mal-analyse er en fleksibel og systematisk tilnærming til analyse av kvalitativ data (Saunders et al., 2016). Metoden kan sammenlignes med en tematisk analyse, med noen få hovedforskjeller. Ved bruk av en tematisk analyse koder man all data fra avskrifter før man søker etter temaer. I motsetning koder man kun en del av datamaterialet i en mal-analyse, før man utvikler en liste med koder og temaer. Nærmere sagt oppretter man en kodings mal (eng. *Coding template*) som er det sentrale analyseverktøyet i en mal-analyse. Målet er å redusere informasjonsmengden, slik at man kan danne et oversiktlig bilde av datamaterialet.

Videre kan koding sammenlignes med å kategorisere data med tilsvarende meninger (Saunders et al., 2016). Hensikten er å kartlegge den delen av datamaterialet som man er interessert i å analysere videre, og legger dermed et godt grunnlag for diskusjonskapittelet (jf. Avsnitt 6 - Diskusjon). Ettersom kvalitative data kan inneholde alt fra holdninger, oppfatninger, ideer, og atferd, vil det være vanskelig å forstå denne type data med mindre man koder den først. I prinsippet kan vi skille mellom “in vivo” koder og “a priori” koder, hvor førstnevnte er basert på uttrykk fra intervjuobjektene i studien, og hvor sistnevnte er basert på begreper fra eksisterende teori. Ettersom vi opererer med en induktiv tilnærming, har vi hovedsakelig benyttet oss av “in vivo” koder, hvor vi har kodet det mest vesentlige datamaterialet fra intervjuene.

Prosessen med å kode dataene har foregått fortløpende, hvor vi ble oppmerksomme på en bestemt kategori allerede i løpet av de fem første intervjuene (Informasjon). Vi opprettet dermed en kodings mal, hvor vi kontinuerlig inkluderte kategorier som dukket opp under intervjuprosessen. Deretter forsøkte vi å gi de ulike kategoriene korte og enkle navn, som gir en indikasjon på kategoriens datainnhold. I løpet av prosessen hendte det også at vi reviderte, samlet eller fjernet enkelte kategorier, ettersom ny informasjon dukket opp under intervjuene (Saunders et al., 2016). Vi må imidlertid nevne at majoriteten av kategoriene er basert på begreper fra teorikapitlet og forskningsspørsmålene, som for eksempel “Selektiv involvering”.

Videre noterte vi ned relevant informasjon under kategoriene, nærmere sagt dataenheter. Ifølge Saunders et al. (2016) kan dataenheter klassifiseres som ord, setninger, paragrafer, eller annen data i form av tekst. I denne sammenheng kan dataenhetene betraktes som temaer for studien. Nærmere sagt kan temaene karakteriseres som mønstre av uttrykk eller begreper som har oppstått under intervjuprosessen, som for eksempel “fasade” eller “eget arbeidsområde”. Vi har imidlertid primært benyttet intervjuguidene til å konstruere temaene, hvor vi omgjorde intervju spørsmålene til forenklede ord eller setninger. For eksempel omformulerte vi spørsmålet “Kan du fortelle hva som hovedsakelig avgjør om du ønsker å bli involvert eller ikke?” til temaet: “Hovedårsak til deltakelse”.

Under hvert tema skrev vi også noen få setninger som forklarer hva temaene omhandler. I tilfellet nevnt ovenfor, noterte vi ned alle de ulike årsakene til hvorfor de ansatte ønsker å bli involvert. I tillegg oppsummerte vi hva som var hovedårsaken til at majoriteten av de ansatte ønsker å bli involvert (mulighet til å påvirke prosessen). Dermed har vi identifisert et gjentakende mønster gjennom ulike intervjuer, som vil bli analysert og diskutert nærmere etter vi har presentert alle data resultatene. Nærmere sagt vil vi samle og presentere all kodet data i en tabell, som gir full oversikt over all relevant informasjon fra datautvalget (kategorier, temaer og tilhørende forklaringer). Tabellen gir således en oversikt over forholdene mellom de ulike teamene vi har identifisert i løpet av forskningsprosessen (King, 2012).

## 4. Resultater: Energi AS

I dette kapittelet presenterer vi resultatene fra intervjuprosessen hos Energi AS. Vi viser først til en tabell som gir oversikt over all relevant data vi har innsamlet gjennom semi-strukturerte intervjuer. Her har vi kalkulert P-verdier for alle variabler, som tar utgangspunkt i intervjuobjektene. P-verdiene viser om frekvensen av svarene til EA og de ansatte er valide i forhold til det som er observert, og er signifikante dersom P-verdien  $< 0.05$ . Videre tar tabellen utgangspunkt i følgende kategorier: (1) endringer, (2) involvering av ansatte, (3) effekter av involvering, (4) EA motiver for å (ikke) involvere, (5) ansattes (u)villighet til deltakelse, (6) kommunikasjon, (7) selektiv involvering, og (8) forbedringspotensial. Som nevnt tidligere er hver enkelt kategori tilknyttet flere ulike temaer, som igjen har tilhørende forklaringer. Tabellene kan dermed anses som en mal for videre presentasjon av resultatene. Her vil vi også fokusere på å identifisere de mest relevante temaene med hensyn til våre forskningsspørsmål for videre diskusjon (jf. Avsnitt 6 - Diskusjon).

Definisjoner: EA = Endringsagent

MP = Medvirkning program

KATEGORI	TEMA	FORKLARING
Endringer	<i>Type endringer</i>	Bedriften er utsatt for kontinuerlige endringer som varierer i omfang
	<i>Multippel endringsprosesser</i>	Alle EA opplever at nye endringsprosesser må implementeres samtidig, og at de er krevende å håndtere
	<i>Motstand mot endringer</i>	Alle ansatte uttrykte at de yter lite motstand mot nye endringer
	<i>Arbeidsoppgaver vs. endringer</i>	6 ansatte (43%) uttrykte at det går greit å balansere daglige arbeidsoppgaver med implementering av nye endringer. 8 ansatte (57%) mente det avhenger av endringenes omfang, mens 4 ansatte (29%) uttrykte at det oppstår trade-off problemer

Involvering av ansatte	<p><u>Forhold til involvering</u></p> <p><i>Definisjoner</i></p> <p><i>Synspunkter</i></p> <p><i>Erfaring</i></p> <p><i>Type MP</i></p>	<p><b>Ansatte</b> Få informasjon, gi innspill, bli hørt, være med i prosessen, mulighet til å ta avgjørelser</p> <p>11 ansatte (76%) definerte involvering som muligheten til å gi innspill</p> <p><b>EA</b> Innflytelse, bli hørt, muligheten til å ta beslutninger, muligheten til å uttale seg selv, få nok og riktig informasjon</p> <p>4 EA (54%) definerte involvering som å ha innflytelse</p> <p><b>Ansatte</b> 9 ansatte (67%) har et positivt inntrykk av involvering. 4 ansatte (25%) har delte meninger, mens kun 1 ansatt (8%) har et negativt inntrykk</p> <p><b>EA</b> 6 EA (86%) har et positivt inntrykk av involvering, og legger stor vekt på å involvere de ansatte</p> <p><b>Ansatte</b> 8 ansatte (57%) har mye erfaring med å bli involvert i endringsprosesser</p> <p><b>EA</b> 4 EA (57%) har lite erfaringer med å lede endringsprosesser. 3 EA (43%) har mye erfaring</p> <p>1 EA (14%) benytter en representativ ansatt under endringsprosesser. 5 EA (71%) benytter en uformell tilnærming. 1 (14%) EA ga uklart svar</p>
Effekter av involvering	<p><u>Effekter</u></p> <p><i>Jobbtilfredshet</i></p> <p><i>Negative effekter av involvering</i></p>	<p><b>Ansatte</b> 12 ansatte (86%) opplever økt jobbtillfredshet ved å bli involvert i endringsprosesser</p> <p><b>Ansatte</b> Stress, slitsomt, større arbeidsomfang, skjulte agendaer, motvillig taushetsplikt, psykisk krevende, tid- og ressurskrevende, for mange meninger, tilbakeslag på avgjørelser, stjeler fokus fra arbeidsoppgaver, sensitiv informasjon om kollegaer, skyldfølelse (påvirker andre negativt),</p>

	<p><i>Negative effekter av ikke-involvering</i></p>	<p>personlig involvering i andres liv</p> <p>3 ansatte (24%) mente involvering kan være tid- og ressurskrevende.</p> <p><b>EA</b> Uenigheter, urealistiske forventninger, interne maktkamper, tregere prosesser, tregere beslutningsprosess, dårligere beslutningskvalitet, involvering av feil personer, for demokratisk prosess</p> <p>Det er ingen negativ effekt som skiller seg ut hos EA</p> <p><b>Ansatte</b> Mindre lønnsomt, mindre produktivt, ingen påvirkningskraft, færre innfallsvinkler, uhensiktsmessige endringer, vet ikke fakta, føler seg pasifisert, får ikke sin egen vilje, får ikke ytret egne meninger, følelse av at ingen bryr seg, blir satt på sidelinjen, lite innflytelse i hverdagen, lite eierskap til endringene, ledelsen går glipp av verdifull informasjon, endringer blir trukket ned over hodet, får ikke bestemme over eget arbeidsområde</p> <p>Mangel på påvirkningskraft (14%) og ikke muligheten til å ytre sin mening (14%) er de mest negative effektene av å ikke bli involvert</p>
<p>EA motiver for å (ikke) involvere</p>	<p><u>Forventninger</u></p> <p><u>Resultater</u></p> <p><i>Resultater av involvering</i></p> <p><i>Resultater uten involvering</i></p> <p><i>Medvirkningens rolle</i></p>	<p>Effektivitet, bedre trivsel, mindre motstand, ansattes støtte, bedre beslutningskvalitet, lettere implementeringsprosess, aksept for endring, økt eierskap til endringene</p> <p>6 EA (83%) forventer økt effektivitet av å involvere de ansatte</p> <p>4 EA (57%) har opplevd at resultatet av en endringsprosess ble bedre enn forventet. 5 EA (72%) har også opplevd at resultatet ble verre enn forventet</p> <p>Alle EA uttrykte at man kan oppnå like gode resultater ved å ikke involvere alle ansatte, avhengig av informasjon, type prosess, tidsaspektet, eller om det gjelder kundetilbud</p> <p>5 EA (72%) mente at involvering ikke nødvendigvis spiller en sentral rolle for å oppnå vellykkede resultater. Det spiller likevel en rolle, avhengig av type endring</p>

	<p><u>Beslutningstaking</u></p> <p><i>Aksept</i></p> <p><i>Kvalitet</i></p> <p><i>Motstand</i></p> <p><u>Uegnete situasjoner</u></p> <p><u>Organisasjonskultur</u></p> <p><u>Medvirkningens påvirkningskraft</u></p> <p><u>Fasade-involvering</u></p> <p><u>Variabler</u></p>	<p>6 EA (83%) uttrykte at nødvendigheten av aksept fra de ansatte avhenger av situasjonen eller type endring man står overfor</p> <p>3 EA (43%) uttrykte at kvaliteten på beslutningene blir bedre som følge av medvirkning. 2 EA (29%) mente det vil variere avhengig av situasjonen, mens 1 EA (14%) hevdet at kvaliteten blir verre dersom for mange er involvert. 1 EA (14%) vet ikke om kvaliteten blir verken bedre eller verre</p> <p>6 EA (83%) uttrykte at involvering av motstandere av endringer bidrar til bedre beslutningskvalitet</p> <p>Nedbemanning, omorganisering, store organisasjonsendringer, sammenhengende prosesser, tidskritiske situasjoner, overordnede prosesser, endring på bygg, endring i infrastruktur, utarbeiding av kundetilbud</p> <p>Mest gjennomgående: Tidskritiske situasjoner</p> <p>5 EA (67%) uttrykte at organisasjonskulturen i Energi AS støtter bruk av involvering. Andre hevdet imidlertid at det ikke eksisterer en kultur for involvering, ettersom EA varierer i bruken av virkemiddelet</p> <p>2 EA (33%) uttrykte at involvering kan fremme effektiviteten hos ledelsen. I tillegg mente 6 EA (83%) at deltakelse øker deres makt</p> <p>En EA (14%) uttrykte at involvering noen ganger blir brukt som en fasade. En ansatt (7%) bekreftet at fasade-involvering forekommer i organisasjonen</p> <p>Følgende variabler er utvalgt for nærmere analyse: Forventet effektivitet, personlighetskarakteristikken dominans, og organisasjonskultur</p>
<p>Ansattes (u)villighet til å delta</p>	<p><u>Forventninger</u></p> <p><u>Årsaker</u></p>	<p>11 ansatte (77%) forventer ikke å bli involvert. Flere forventer å bli involvert dersom endringene påvirker deres eget arbeidsområde</p> <p>8 ansatte (57%) ønsker å delta dersom endringene påvirker deres eget arbeidsområde. 2 ansatte (29%) ønsker å bli involvert som følge av påvirkningskraft, mens 1 ansatt (14%) har ingen konkret årsak. 8 ansatte (57%) ønsker også å delta, uavhengig av type endringer</p>



	<p><u>(U)villighet til deltakelse</u></p> <p><u>Beslutningsprosesser</u></p> <p><u>(U)egnede situasjoner</u></p> <p><u>Opplevelse av ledelsen</u></p> <p><i>Ledelsens organisering</i></p> <p><i>HR-avdelingens rolle</i></p>	<p>10 ansatte (69%) er i stor grad villig til å delta i endringsprosesser</p> <p>8 ansatte (57%) får i liten til middels grad mulighet til å påvirke beslutningene. 2 ansatte (29%) får ingen mulighet til å påvirke, mens 1 ansatt (7%) mente det varierte</p> <p><b>Egnet</b> Nedbemanning, arbeidsprosesser, arbeidsmetoder, omstruktureringer, ansattgoder, flytteprosesser, omorganiseringer, stillingsendringer, faglige involveringer, endring i forretningsmodeller, endring i arbeidsoppgaver, sparetiltak tilknyttet arbeid, gjennomføringsmodeller for prosjekt, endringer som påvirker arbeidet direkte</p> <p>10 ansatte (73%) uttrykte at involvering er mest egnet når endringer påvirker deres egen arbeidshverdag</p> <p><b>Uegnet</b> Oppkjøp, økonomiske forhold, overordnede prosesser, konstruksjon av organisasjons bygg, styringssystemer på øverste nivå, situasjoner som ikke angår en selv direkte</p> <p>12 ansatte (88%) uttrykte at involvering er uegnet i situasjoner som ikke direkte påvirker en selv</p> <p>10 ansatte (69%) uttrykte at ledelsen setter pris på at de deltar i endringsprosesser. 8 ansatte (54%) opplever også at ledelsen støtter dem under prosessene</p> <p>6 ansatte (42%) uttrykte at ledelsen gjør en dårlig jobb med å organisere involvering i endringsprosesser. Kun 4 ansatte (25%) synes ledelsen gjør en god jobb, mens 5 ansatte har delte meninger (33%)</p> <p>6 ansatte (42%) uttrykte at HR-avdelingen gjør en god jobb med å legge til rette for involvering. 4 ansatte (25%) uttrykte at de ikke gjør en god jobb, mens 5 ansatte (33%) har delte meninger</p>
--	---	---

	<u>Variabler</u>	Følgende variabler analyseres nærmere: Personlighetskarakteristikken autoritet, kjønn, alder, utdannelse, ansiennitet, type stilling, og informasjon
Kommunikasjon	<u>Informasjon</u>  <i>Informasjon før endringsprosesser</i>  <i>Informasjon under endringsprosesser</i>  <i>Informasjon vs. involvering</i>	<p><b>Ansatte</b> 7 ansatte (50%) uttrykte at de ikke får nok informasjon i forkant av endringsprosesser. 4 ansatte (29%) uttrykte at de får nok informasjon, mens 3 ansatte (21%) hadde delte meninger</p> <p><b>Ansatte</b> 6 ansatte (43%) uttrykte at de ikke får nok informasjon under endringsprosesser. 5 ansatte (36%) uttrykte at de får nok informasjon, mens 3 ansatte (21%) hadde delte meninger</p> <p><b>Ansatte</b> Alle ansatte kunne tenke seg å få informasjon fremfor å bli involvert. Dersom endringene påvirker deres eget arbeidsområde vil majoriteten (42%) heller bli involvert</p> <p><b>EA</b> Alle EA uttrykte at man kan erstatte involvering med informasjon i enkelte situasjoner</p>
Selektiv involvering	<u>Forhold til selektiv involvering</u>  <i>Synspunkter</i>  <i>Erfaring</i>  <u>(U)egne situasjoner</u>	<p>Alle EA og ansatte uttrykte at selektiv involvering er en god ide</p> <p>Alle EA har erfaring med involvere selektivt og benytter seg av verktøyet i endringsprosesser</p> <p><b>Ansatte</b> <b>Egnet</b> Nedbemanning, omorganisering, eget arbeidsområde, arbeids-metoder/prosesser, nye systemer, faglige endringer, økonomiske forhold, endring i personalhåndboken, overordnede arbeidssystemer, situasjoner som påvirker arbeidshverdagen, endring i de fleste systemer, krav til gjennomføring av arbeidet</p>

		<p>Mest gjennomgående: Arbeidsprosesser</p> <p><b><i>Uegnet</i></b> Nedbemanning, omstrukturering, arbeidsmiljø, kantine endring, flytte lokasjon, endring på konsernnivå, endringer som påvirker hele bedriften</p> <p>Mest gjennomgående: Arbeidsmiljø</p> <p><b><i>EA</i></b> <b><i>Egnet</i></b> Nedbemanning, tidskriske situasjoner, tilbudsarbeid, metodearbeid, nye systemer (IT), endring i arbeidsprosesser, endring på fagområde, og endring i spesifikke fag</p> <p>Mest gjennomgående: Nedbemanning og tidskriske situasjoner</p> <p><b><i>Uegnet</i></b> Nedbemanning, omstrukturingsprosesser, kantine endringer, situasjoner hvor involvering ikke er lovpålagt, mindre omfattende og komplekse endringer, situasjoner med gode tidsaspekter</p> <p>Mest gjennomgående: Ingen skilte seg merkverdig ut</p>
	<u>Effekter</u>	
	<i>Fordeler</i>	<p>Effektivitet, raskere prosesser, effektive grupper, bedre informasjonsflyt, bedre kvalitetsbeslutninger, mer effektive beslutninger, får med seg de interesserte ansatte, enklere å se total konsekvensen av endringen</p>
		<p>Mest gjennomgående: Bedre beslutninger og raskere prosesser</p>
	<i>Ulemper</i>	<p>Tregere beslutningsprosesser, velger feil personer, tap av verdifulle innspill, følelse av å bli forbigått, følelse av påtvingende endringer, involverer kun de innenfor egen omgangskrets</p>
		<p>Mest gjennomgående: Velger ikke ut de riktige personene, og tap av verdifulle innspill</p>
	<u>Kriterier</u>	<p><b><i>EA</i></b> 5 EA (71%) benytter kriterier når de skal involvere ansatte. 4 EA og 12 ansatte (76%) mener at andre ledere bør legge mer vekt på kriterier.</p>

	<i>Viktigste kriterium</i>	<p><b>Ansatte</b> Tillitsvalgte, mellomleder, prosjektleder, motstand, lederansvar, engasjerte/ansvarsfulle/interesserte ansatte, ansatte med nettverk, ansatte med faglig kunnskap, ansatte med erfaring, representativt for arbeidsstyrken, ansatte med riktig kompetanse, ansatte som uttrykker egen mening, ansatte på lavere hierarkiske nivåer, og ansatte som er direkte berørt av endringene.</p> <p>Mest gjennomgående: Kompetanse</p> <p><b>EA</b> Engasjement, erfaring, energisk, kompetanse, positivitet, helhetsforståelse, stress toleranse, riktig fagkompetanse, god kommunikasjonsevne, interesse til å bidra, villighet til å dele kompetanse med andre, villighet til å presentere nye arbeidsmetoder for andre</p> <p>Mest gjennomgående: Kompetanse</p> <p><b>EA / Ansatte</b> Kompetanse</p>
Forbedringspotensial	<p><u>Forbedringspunkter</u></p> <p><i>Informasjon</i></p> <p><i>Involvering</i></p> <p><i>Planlegging</i></p>	<p><b>Ansatte</b> 8 ansatte (58%) mente at ledelsen bør bli flinkere til å gi ut informasjon</p> <p><b>EA</b> 5 EA (71%) innrømte at de burde bli flinkere til å gi ut mer informasjon til de ansatte</p> <p><b>EA</b> 2 EA (25%) uttrykte at de bør bli flinkere til å involvere de ansatte</p> <p><b>Ansatte</b> 4 ansatte (25%) uttrykte at ledelsen bør planlegge implementeringen av endringsprosessene bedre</p>

Antall respondenter: EA: N=7, Ansatte: N=14

---

## 4.1 Endringer

Vi starter presentasjonen av resultatene med å fokusere på hva slags type endringer Energi AS er utsatt for og hvor stort omfanget av disse endringene er. Det er intuitivt at forskjellige type endringer med ulikt omfang vil påvirke både EA motiver for å (ikke) involvere de ansatte, så vel som de ansattes (u)villighet til å delta i endringsprosesser. Videre fokuserer vi på i hvilken grad firmaet er utsatt for multippel endringsprosesser, og hvordan de greier å håndtere disse. Deretter undersøker vi i hvilken grad de ansatte klarer å balansere sine daglige arbeidsoppgaver med implementering av nye endringer. Avslutningsvis gjør vi rede for i hvilken grad de ansatte yter motstand mot nye endringer, og hva ledelsen eventuelt kan gjøre for å redusere motstand fra de ansatte.

### *Type endringer*

Majoriteten av EA uttrykte at Energi AS er stadig utsatt for kontinuerlige endringer, som varierer i omfang (Burnes, 2004). Hovedsakelig er det snakk om små endringer, selv om det også forekommer store endringer. Endringene er som oftest et resultat av markedstilpasninger og forhold til bedriftens kunder. I forbindelse med dette uttrykte en av EA at *“vi er utsatt for endringer fra våre kunder med et ekstremt press på forbedring, forenkling og kostnadsfokus som gjør at vi må tilpasse oss ganske dramatisk”*. I teorien kan dette hovedsakelig karakteriseres som en “emergent” tilnærming, ettersom endringene forekommer kontinuerlig, hvor Energi AS forsøker å tilpasse seg kundenes betingelser og endringer i markedet (e.g. Burnes, 1996 og 2004). I tillegg nevnte en annen EA at de har vært spesielt utsatt for mye endringer i nedbemanningsperioder. I forbindelse med dette uttrykte en EA at Energi AS er en mer fleksibel organisasjon i forhold til sine konkurrenter, da den er mindre byråkratisk og er kjent for sin evne til å gjøre helomvendinger. Han forklarte: *“hvis du ser tilbake på 2014 var bedriften en av de første til å starte med nedbemanning og kostnadsreduksjoner, gjerne et år før vår største konkurrent, noe som tyder på at vi er raskere og mer fleksible”*. Ettersom Energi AS har lagt vekt på å forstå de ulike fasene som en organisasjon må gå igjennom for å bevege seg fra et utilfredsstillende ståsted til et tilfredsstillende ståsted, kan vi også påstå at Energi AS har benyttet seg av en planlagt tilnærming til endringer (Eldrod et al., 2002). Med andre ord har bedriften både en reaktiv og proaktiv tilnærming til endringer.

### *Multippel endringsprosesser*

Alle EA uttrykte at de må implementere nye endringsprosesser samtidig, og at de er krevende å håndtere ( $P = 0.007$ ). Som nevnt tidligere er det primært kontinuerlige forbedringer knyttet til markedet og kunden som resulterer i multippel endringsprosesser. I tillegg har bedriften vært utsatt for store organisatoriske endringer de tre siste årene, noe som også har bidratt til implementering av flere endringsprosesser samtidig. Disse endringene er spesielt utfordrende og vanskelig for bedriften å håndtere. En av EA utdypet: *“jeg har en følelse at vi har sett på det meste på en gang og at det selvfølgelig er utfordrende, ettersom man ikke alltid vet hvordan ting fungerer”*. En annen EA forklarte problematikken med å implementere nye prosesser samtidig som de fokuserer på å spare penger: *“det vil koste å implementere noe enten i energi ved at man bruker kapasiteten til folk, eller at det koster penger samtidig som du skal spare penger. Hadde det vært en og en endringsprosess hadde det vært enklere å gjennomføre de”*.

### ***Arbeidsoppgaver vs. endringer***

Majoriteten (43%) av de ansatte uttrykte at det går greit å balansere daglige arbeidsoppgaver med implementering av nye endringer ( $P = 0.05$ ). 57% nevnte imidlertid at det vil avhenge av endringenes omfang, mens 29% uttrykte at det oppstår trade-off problemer. Det vil si at implementering av nye endringer forårsaker for mye ekstraarbeid for de ansatte. Tillitsvalgte uttrykker imidlertid at de er mer utsatt for trade-off problemer enn de ansatte, ettersom de får tildelt mer ansvar fra EA. Nedbemanningsprosesser forårsaker spesielt trade-off problemer for ansatte, noe som har vært tilfelle for bedriften de tre siste årene. En ansatt uttrykte også at endringer i forhold til nye ansvarsområder, arbeidsoppgaver og arbeidsstilling kan fort forårsake et trade-off problem.

### ***Motstand mot endringer***

Alle ansatte uttrykte at de yter lite motstand mot nye endringer ( $P\text{-verdi} = 0.00$ ). Samtidig har de inntrykk av at andre ansatte yter motstand noen ganger. En av de ansatte forklarte at: *“jeg har kollegaer som er ganske kritiske til en del endringer, spesielt hvis det er nye løsninger som kommer til å fungere dårligere enn det som allerede finnes i dag. Da kan det bli kraftig motstand”*. En annen ansatt nevnte at toppledelsen har ofte tatt feil beslutninger, noe som har gått utover de på lavere nivåer i organisasjonen, slik at det oppstår motstand. For å redusere motstand mener de ansatte dermed at ledelsen bør gi god informasjon og forklaringer vedrørende nye endringer som skal innføres.

## 4.2 Involvering av ansatte

I dette avsnittet gjør vi rede for EA og de ansattes definisjon av involvering. Dersom resultatene viser at partene tolker medvirkning på ulike måter, er dette et interessant funn som Energi AS potensielt kan dra nytte av. Deretter går vi nærmere inn på EA og de ansattes synspunkter på involvering, og hva som eventuelt kan være bakgrunnen for deres synspunkter. Her ser vi også på i hvilken grad EA legger vekt på involvering av de ansatte. Til slutt kartlegger vi hva slags type MP EA hovedsakelig benytter seg mest av under endringsprosesser.

### 4.2.1 Forhold til involvering

#### *Definisjon*

**Ansatte:** Majoriteten definerte involvering som å få informasjon (59%), noe som gir en P-verdi på ( $P = 0.001$ ). og muligheten til å gi innspill (76%). Andre definisjoner fra de ansatte er som følger: bli hørt, være med i prosessen, og muligheten til å ta avgjørelser.

**EA:** Majoriteten (54%) definerer medvirkning som å ha innflytelse ( $P = 0.438$ ). Andre definisjoner fra EA innebærer: muligheten til å uttale seg selv, bli hørt, få nok og riktig informasjon, og muligheten til å ta beslutninger. Topplederen uttrykte at selv om alle ansatte skal ha mulighet til å få informasjon, er det ikke alle som blir direkte involvert, rådspurt, eller som får muligheten til å påvirke prosessen.

#### *Synspunkter*

**Ansatte:** Majoriteten (67%) har et positivt inntrykk av involvering ( $P = 0.004$ ), ettersom det innebærer blant annet påvirkningsmuligheter. De ansatte som hadde delte meninger (25%) forklarte at involvering gir dem mer forståelse for hvorfor endringene skjer. Samtidig kan endringene forårsake ekstra belastning i form av tid og stress, ettersom man har vanlige arbeidsoppgaver i tillegg. I tillegg uttrykte de at det er for lite fokus på menneskene i dagens endringsprosesser og for mye fokus på økonomi. Til slutt var det kun en ansatt (8%) som har et negativt inntrykk av medvirkning. I dette tilfellet forklarte den ansatte oss at toppledelsen

ofte skyver endringer ned over hodet på dem, og at konstruktive innspill ikke blir tatt til etterretning.

**EA:** Majoriteten (86%) har et positivt inntrykk av involvering og kun en EA har delte meninger ( $P = 0.007$ ). Majoriteten (83%) legger dermed også stor vekt på å involvere de ansatte. I forbindelse med dette uttrykte en av EA at: *“skal du gjøre en endring og sette i gang noen prosesser må du alltid spille ball med noen”*. En annen EA forklarte imidlertid at hun fokuserte på å involvere de ansatte i en passe mengde. *“jeg er veldig for å involvere, men du må involvere i riktig mengde og på riktig tid med nok informasjon”*. Hun forklarte videre at: *“skal du involvere 20 mennesker som jobber på 20 forskjellige måter så vil det ikke bli noen god endring. Du kan aldri involvere alle”*.

### ***Erfaring***

**Ansatte:** Majoriteten (57%) har mye erfaringer med å bli involvert i endringsprosesser ( $P = 0.513$ ). Tillitsvalgte har mer erfaring enn de ansatte, ettersom det er de som blir primært involvert.

**EA:** Majoriteten (57%) har lite erfaringer med å lede endringsprosesser. 43 % har mye erfaring ( $P = 0.763$ ).

### ***Type MP***

Når det gjelder type MP forklarte topplederen at han benytter en representativ ansatt under endringsprosesser. De resterende benytter en uformell tilnærming ( $P = 0.029$ ). I forbindelse med representative ansatte, nevnte topplederen et eksempel hvor de involverte sentrale tillitsvalgte og et utvalg ansatte på et høyt nivå i organisasjonen for å organisere hvordan de burde gå frem i en nedbemanningsprosess. De utarbeidet deretter to eller tre ulike forslag, som ble lagt frem til ledergruppen for beslutning. Etter de hadde valgt et forslag, startet de en ny prosess hvor de utdelte informasjon til resten av organisasjon om hva endringene omfattet. Topplederen forklarte at det var mye diskusjon vedrørende hvor langt nedover i organisasjonen de burde involvere, og dermed var representative ansatte i form av sentrale tillitsvalgte en god løsning. En av EA uttrykte imidlertid at representativ involvering ikke fungerte optimalt. Blant annet forårsaker denne ordningen at de representative ansatte mister



---

bakkekontakt med resten av de ansatte, etter å ha vært involvert år etter år. Med andre ord kan deres egne preferanser komme i veien på bekostning av de andre ansatte.

## 4.3 Effekter av involvering

I dette avsnittet presenterer vi resultatene om ulike effekter av å (ikke) involvere de ansatte. Ettersom eksisterende litteratur om endringsledelse hevder at ansatte oppnår økt jobbtilfredshet ved å bli involvert i endringsprosesser, ser vi først på i hvilken grad dette stemmer basert på våre egne resultater. Deretter setter vi fokus på hvorvidt de ansatte hadde tatt det ille opp dersom de ikke skulle bli involvert i en endringsprosess. Avslutningsvis ser vi på hvilke ulike negative effekter de ansatte og EA mener kan oppstå som følge av å bli involvert, og ved å ikke bli involvert.

### 4.3.1 Effekter

#### *Jobbtilfredshet*

Majoriteten (86%) av de ansatte opplever økt jobbtilfredshet ved å bli involvert i endringsprosesser ( $P = 0.005$ ), noe som understøtter litteraturen (e.g. Wagner, 1994). En av de ansatte forklarte årsaken til økt tilfredshet på følgende måte: *“jeg tror folk føler en større tilhørighet og en trygghet hvis de føler at de kan ha et ord med i laget og at de kan komme med sine kommentarer, meninger og innspill. Dette vil selvfølgelig være med å påvirke den ansattes tilfredshet og motivasjon”*. En annen ansatt påpekte at han opplever økt tilfredshet av å bli involvert, så lenge medvirkningen går hans vei. De som ikke opplevde økt jobbtilfredshet nevnte blant annet at involvering tar bort friheten fra å gjøre andre ting, og at det til tider kan bli for mye arbeid ved å bli involvert.

#### *Negative effekter av involvering*

*Ansatte:* ( $P = 0.351$ ). De ansatte nevnte flere potensielle negative effekter av å bli involvert. Blant annet uttrykte en ansatt at det kan fort bli forstyrrelser når alle skal ytre sine meninger i en endringsprosess. *“det er rett og slett ikke mulig å involvere alle, og folk er forskjellig. Noen har fornuftige innspill, noen må ha innspill bare for å ha innspill, og noen er aldri*

*enige i det som blir gjort uansett*". Majoriteten (24%) uttrykte imidlertid at involvering kan være tid- og ressurskrevende. Andre uheldige effekter som kan oppstå under en endringsprosess er som følger: stress, slitsomt, større arbeidsomfang, skjulte agendaer, motvillig taushetsplikt, psykisk krevende, stjeler fokus fra arbeidsoppgaver, tilbakeslag på avgjørelser, sensitiv informasjon om kollegaer, skyldfølelse (påvirker andre negativt), og personlig involvering i andres liv.

**EA:** EA uttrykte også at det kan oppstå ulike negative effekter ved medvirkning. Disse er som følger: uenigheter, interne maktkamper, tregere prosesser, urealistiske forventninger, for demokratisk prosess, involvering av feil personer. Det er ingen negativ effekt som skiller seg ut hos EA. En EA uttrykte imidlertid at hvis man involverer feil personer i endringsprosesser kan det føre til unødvendig diskusjoner og tidsbruk. Ifølge en annen EA kan medvirkning fra de ansatte som er imot endringer resultere i at prosessen forløper tregere.

### ***Negative effekter av ikke-involvering***

Ifølge majoriteten (64%) av de ansatte vil det avhenge av type endringer om de hadde tatt det ille opp ved å ikke bli involvert i en endringsprosess. Hvis endringene påvirker deres eget arbeidsområde vil flesteparten ta det ille opp dersom de ikke blir involvert. En av de tillitsvalgte oppsummerte dette slik: *"man kan ikke være involvert i alt uansett, men det faglige vil jeg gjerne være involvert i, altså det som går på min daglige hverdag"*. Hun nevnte videre at hun synes det er for lite involvering av de som faktisk gjør jobben, noe som har gått igjen tidligere. En annen tillitsvalgt nevnte at hun hadde tatt det ille opp dersom hun ikke hadde blitt involvert i en nedbemanningsprosess, nettopp fordi hun er tillitsvalgt. En tredje tillitsvalgt uttrykte at: *"jeg trenger ikke å bli personlig involvert så lenge noen blir involvert. Ellers er det helt meningsløst uten involvering"*. Avslutningsvis uttrykte 36% av de ansatte at de ikke hadde tatt det ille opp, uavhengig av type endringer.

Når det gjelder negative effekter av å ikke bli involvert, uttrykte majoriteten (14%) at både mangel på påvirkningskraft og ikke muligheten til å få ytre sin mening er uheldig. De ansatte nevnte imidlertid mange andre negative konsekvenser ved ikke-involvering. Disse er som følger: usikkerhet, mindre lønnsomt, mindre produktivt, færre innfallsvinkler, uhensiktsmessige endringer, vet ikke fakta, føler seg pasifisert, får ikke sin egen vilje, følelse

---

av at ingen bryr seg, blir satt på sidelinjen, lite innflytelse i hverdagen, lite eierskap til endringene, ledelsen går glipp av verdifull informasjon, dårlig prosess på grunn av manglende innspill, endringer blir trukket ned over hodet, og får ikke bestemme over eget arbeidsområde ( $P = 0.952$ ).

## 4.4 EA motiver for å (ikke) involvere

I dette avsnittet presenterer vi resultatene i henhold til EA motiver for å (ikke) involvere de ansatte. Vi starter med å henvise til hva EA forventer å oppnå med involvering, etterfulgt av hva slags resultater de faktisk har oppnådd tidligere. Nærmere sagt om resultatene av endringsprosessene, som følge av involvering ble bedre eller verre enn forventet. Deretter undersøker vi i hvilken grad EA mener de kunne oppnådd like gode resultater uten å involvere de ansatte. Dette er spesielt interessant med hensyn til vårt forskningsspørsmål, også når det gjelder neste tema, som omhandler medvirkningens rolle i endringsprosesser. Her undersøker vi blant annet om involvering spiller en sentral rolle for å oppnå vellykkede prosesser. Deretter fokuserer vi på beslutningstaking, hvor vi først gjør rede for i hvilken grad EA har behov for aksept fra de ansatte vedrørende beslutninger som tas under endringsprosesser. Så ser vi på hvorvidt de ansattes deltakelse i beslutningsprosesser forbedrer eller forverrer kvaliteten på beslutningene. Videre tar vi for oss EA synspunkter på situasjoner de mener ikke er egnet for involvering, etterfulgt av i hvilken grad organisasjonskulturen i Energi AS støtter medvirkning. Vi undersøker så hva slags påvirkningskraft involvering har på ledelsen effektivitet, og om den reduserer eller øker deres makt. Vi presenter så et av de mest interessante funnene i forskningsprosessen, nemlig fasade-involvering. Her viser vi til EA innrømmelser om at involvering noen ganger blir brukt som en fasade, det vil si at EA ikke nødvendigvis vurderer de ansattes innspill. Avslutningsvis viser vi til de mest sentrale variablene vi mener spiller en rolle i henhold til EA motiver for å (ikke) involvere de ansatte.

### 4.4.1 Forventninger

Majoriteten (83%) forventer økt effektivitet av å involvere de ansatte ( $P = 0.035$ ). En av EA uttrykte dette slik: *“det at folk er med, øker deres trivsel på jobben, men vi gjør jo det mest*

*for at vi skal bli mer effektive*". I tillegg til effektivitet, nevnte EA flere andre effekter som de forventer av å involvere de ansatte. Disse er som følger: bedre trivsel, mindre motstand, ansattes støtte, bedre beslutningskvalitet, lettere implementeringsprosess, og aksept for endringene. En EA påpekte imidlertid at man må ha et realistisk forhold til hva man kan forvente å oppnå. Dersom ambisjonsnivået er for høyt kan man fort bli skuffet.

## **4.4.2 Resultater**

### ***Resultater av involvering***

Majoriteten (57%) har opplevd at resultatet av en endringsprosess ble bedre enn forventet. Kun en EA (14%) mente at resultatet ikke ble bedre som følge av involvering, mens resten (29%) opplevde at resultatet av og til ble bedre ( $P = 0.103$ ). EA ga oss ulike årsaker til hvorfor dette var tilfellet. Blant annet nevnte en EA at involvering av de ansatte var den direkte årsaken til at resultatet ble bedre enn forventet, ettersom hun fikk tilbakemeldinger under endringsprosessen. En annen EA uttrykte at resultatet ble bedre som følge av realistiske målsettinger, samt ytre faktorer, som for eksempel konjunkturer i markedet og etterspørsel. Selv topplederen har opplevd at resultatet ble bedre enn forventet, men bemerket at dette også vil være subjektivt fra person til person. Videre har majoriteten (72%) også opplevd at resultatet av en prosess ble verre enn forventet ( $P = 0.763$ ).

Dette har forekommet når endringer har vært for omfattende og kompliserte, når endringer blir presset gjennom, eller når det har oppstått illojalitet i form av ryktespredning under prosessen.

### ***Resultater uten involvering***

Alle EA mener at man kan oppnå like gode resultater dersom man ikke involverer alle ansatte ( $P = 0.366$ ). Dette vil imidlertid avhenge av type endringer, informasjon, type prosess, tidsaspektet, eller om det gjelder kundetilbud. For å utdype nevnte en av EA at store organisasjonsendringer kan være mindre aktuelt for involvering. Dersom det derimot er snakk om måter man skal arbeide på, kan det være mer aktuelt ifølge EA. En annen EA påpekte at man noen ganger bare er nødt til å ta beslutninger og si at "sånn gjør vi det" for å få ting igjennom. Dette forekommer gjerne i situasjoner hvor det er knapp med tid. Han la dermed til: *"det går ikke an å være demokratisk alltid"*. Han nevnte også at involvering ikke

---

er særlig egnet i forbedringsprosesser, ettersom det kan forekomme veldig mange meninger dersom man involverer i slike prosesser.

### ***Medvirkningens rolle***

Majoriteten (72%) mener at medvirkning ikke nødvendigvis spiller en sentral rolle for å oppnå vellykkede resultater, men at det likevel spiller en rolle ( $P = 0.763$ ). En EA uttrykte at det noen ganger kan være tilstrekkelig med å gi ansatte informasjon, slik at man unngår mye støy som kan følge av involvering. I tillegg nevnte topplederen at involvering av lokale EA er sentralt under oppsigelsesprosesser, ettersom de må håndtere de ansatte som blir direkte berørt av prosessen. Topplederen uttrykte imidlertid at deltakelse fra de ansatte ikke spiller en betydelig rolle, men at det spiller en rolle i form av kvalitetssikring av metode og gjennomførelse.

I motsetning uttrykte en EA at involvering spiller en sentral rolle, ettersom de ansatte får eierskap til endringene, man får flere innfallsvinkler, og ikke minst fordi det gir folk legitimitet. Ifølge en annen EA vil involvering være sentralt i de fleste tilfeller, men det vil også avhenge av type endringer. Han forklarte dette på følgende måte: *“i enkelte tilfeller er det slik at man ikke bør, kan, vil, eller må involvere de ansatte, ettersom det er avhengig av hva endringen består av”*. Han nevnte imidlertid at det fortsatt er viktig med involvering, ellers vil det heller ikke fungere. Utfordringen ligger dermed i å finne ut i hvilken grad man skal involvere de ansatte. *“det er viktig at det er involvering. Uten involvering vil det heller ikke fungere ikke sant? Men det er den silingen som er det vanskelige i enhver endringsprosess. Hvor mye skal du involvere, hvem skal du involvere, og hva skal du involvere dem i? Det er utfordringen!”*.

## **4.4.3 Beslutningstaking**

### ***Påvirkningsmuligheter***

Ifølge EA i Energi AS fikk ansatte som var med i utvalget påvirke beslutningsprosessen i stor grad. Dette var først og fremst i forbindelse med endringer i arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver og forbedringsendringer. Når det gjaldt endring i arbeidsprosesser ga en EA uttrykk for at alle ansatte fikk påvirke, fordi den type endring omfattet de fleste. Endringer i arbeidsoppgaver var også forbeholdt de ansatte endringen angikk, men endringene påvirket

enkeltindivider noe som betød at langt færre ansatte fikk påvirke beslutningsprosessen. Videre mente en EA at det var opp til de ansatte selv hvorvidt de fikk påvirke beslutningene. Det var derfor en tendens for at de interesserte ansatte fikk påvirke i større grad. I endringsprosesser på overordnet nivå er det derimot mindre påvirkningsmuligheter for de ansatte. Når det gjaldt nedbemanningsprosessen mente en EA at de ansatte bare skulle få tildelt informasjon og ikke bli involvert. Dette samsvarte med det topplederen ga uttrykk for. Videre mente topplederen at det først og fremst er EA og tillitsvalgte som får være med å påvirke beslutningsprosessen. De tillitsvalgte fikk påvirke i form av at deres innspill ble hørt.

### ***Aksept***

( $P = 0.178$ ). Majoriteten (83%) av EA mener at nødvendigheten av å oppnå aksept fra de ansatte avhenger av situasjonen eller endringen man står overfor. Generelt er det viktig å oppnå aksept for beslutninger som påvirker de ansattes jobb direkte. I tillegg uttrykte to av EA at implementeringen av endringene går lettere dersom man får de ansatte med seg. Toppleder var imidlertid tydelig på at man aldri kan oppnå fullstendig enighet når det gjelder nedbemanningsprosesser. I slike tilfeller er derfor aksept mindre viktig. For EA på lavere nivåer er det heller ikke nødvendig å oppnå aksept i situasjoner med tidspress, kundekrav, og struktur og organisering.

En EA uttrykte at man også kan oppnå aksept for endringer ved å involvere de som yter motstand. Ifølge EA opplevde hun dette i en situasjon hvor toppledelsen hadde besluttet om å innføre et nytt arbeidsverktøy til de ansatte. De ansatte opplevde imidlertid verktøyet som ugunstig, som i tillegg følte seg direkte kontrollert av beslutningen. EA forsøkte dermed å bearbeide beslutningen, hvor hun involverte nøkkelpersoner fra ulike grupper. Hun presiserte videre at de ikke hadde kommet i mål dersom hun involverte alle: *“jeg kan ikke spørre alle rundt bordet om hva de synes. Det bærer ingen gode frukter”*. Gjennom diskusjon med nøkkelpersonell ble de dermed enige om at fagpersonene skulle selv få bestemme måten man skulle anvende verktøyet på.

### ***Kvalitet***

( $P = 0.029$ ). Omtrent halvparten (43%) mener at kvaliteten på beslutningene blir bedre som følge av medvirkning. 29% mener at det vil variere avhengig av situasjonen, mens 14%

---

hevder at kvaliteten blir verre dersom for mange er involvert. Ifølge en av EA skyldes dette at man er nødt til å ta hensyn til mange ulike meninger, noe som kan forårsake mykere beslutninger fremfor spisse beslutninger. Resultatet av beslutningen kan dermed bare bli halvveis bra dersom man skal ta hensyn til alle. Han presiserte dette med følgende utsagn: *“involvering kan gjøre at en beslutning forsvinner”*. Avslutningsvis uttrykte de resterende 14% at de ikke vet om kvaliteten blir verken bedre eller verre.

### ***Motstand***

( $P = 0.007$ ). Majoriteten (83%) opplever også at involvering av motstandere mot endringer bidrar til bedre beslutningskvalitet. En EA uttrykte dette på følgende måte: *“hvis du har noen som absolutt ikke viser interesse for å gjøre noen endringer, så gir du dem ansvaret for å finne en løsning”*.

Han presiserte imidlertid at dette vil være helt avhengig fra person til person. *“Noen kan du gjøre det med, andre kan du ikke gjøre det med”*. En annen EA støttet denne tankegangen og ga oss et eksempel fra en hendelse hvor hun innførte nye regler i forhold til systemforvaltning i Energi AS. De nye reglene var imidlertid basert på praksiser fra en tidligere arbeidsplass, noe som ikke falt i god smak hos de ansatte. En av de ansatte uttrykte til og med at det var noe av det dummeste de hadde hørt. EA tok dermed initiativ og spurte vedkommende om han kunne stille opp som representant i møtet for de nye endringene. Han aksepterte dermed forslaget til EA ettersom det var “stas” å representere hele teamet. Avslutningsvis uttrykte hun at: *“motstand mot forandring må bearbejdes. Jeg går derfor til den enkelte og finner ut av hva de mener og hva de ønsker”*.

Medvirkning av motstandere forekommer også på det overordnede nivået i organisasjonen. Ifølge topplederen er slike individer spesielt nødvendig i en nedbemanningsprosess, noe han utdypet på følgende måte: *“hvis du ikke har med de som kan kalles for bremseklosser som ser andre aspekter og andre konsekvenser av endringer, så vil jeg tro at utfallet vil bli kvalitativt dårligere”*. Nærmere sagt kan “bremseklossene” sikre at prosessen ikke blir gjennomført raskere enn det som er hensiktsmessig for firmaet. I forbindelse med nedbemanning forklarte han at det bidrar til å skape mer ryddige prosesser, i den forstand at de unngår mange rettssaker i etterkant av implementeringen av endringen.

#### 4.4.4 Uegnete situasjoner

EA nevnte flere ulike situasjoner som de mener ikke er like egnet for involvering. Hovedsakelig uttrykte EA at tidskrisiske situasjoner er minst egnet for medvirkning. Ellers nevnte de følgende situasjoner: nedbemanning, omorganisering, store organisasjonsendringer, overordnede prosesser, sammenhengende prosesser, endring på bygg, endring i infrastruktur, og utarbeiding av kundetilbud.

#### 4.4.5 Organisasjonskultur

( $P = 0.035$ ). Majoriteten (67%) av EA uttrykte at organisasjonskulturen i Energi AS støtter bruk av involvering. Andre hevdet imidlertid at det ikke eksisterer en kultur for involvering, ettersom EA varierer i bruken av virkemiddelet. En av EA forklarte dette slik: *“ikke alle ledere gjør det, så jeg kan ikke si at kulturen er jevnt over. Noen er veldig bra på det og noen er helt lukket”*. EA nevnte videre at det kan være forskjell fra lokasjon til lokasjon og fra leder til leder. *“selv om jeg som leder synes det er naturlig å ha åpne prosesser så kan det bli stengt for meg ved at jeg får en annen leder. I Energi AS har jeg hatt gleden av å ha mange ledere, og de er alle forskjellige”*. Videre mener topplederen at det har blitt etablert en kultur for deltakelse som følge av lederskifte i organisasjonen. Han uttrykte at det er et lederansvar å sørge for en kultur som støtter involvering. *“hvordan topplederen agerer i forhold til endringene har stor betydning for hvordan organisasjonen evner å utføre dem på en effektiv måte”*.

#### 4.4.6 Medvirkningens påvirkningskraft

( $P = 0.234$ ). 33% av EA uttrykte at involvering kan fremme effektiviteten hos ledelsen. Resten ga ulike svar som for eksempel at det vil avhenge av type endring, om man involverer noen og ikke majoriteten, og tidsaspektet. Dette kan oppsummeres av topplederen på følgende måte: *“det fremmer endringene i form av kvalitet i endringene ved at man ser alle aspekter ved en endring. Det hemmer involveringen med tanke på tidsaspektet, ettersom det tar lengre tid når man involverer”*. Han uttrykte dermed at involvering er nødvendig til et visst nivå. Videre uttrykte majoriteten (83%) av EA at deltakelse øker deres makt ( $P = 0.035$ ). En årsak til dette er at dersom man får gjennomslag ved hjelp av involvering, vil det skape forståelse og støtte fra de ansatte. Dette vil igjen underbygge EA autoritet. En annen



EA var imidlertid mer kritisk til emnet, og hevdet at medvirkning spiller ingen rolle med hensyn til makt. *“hvis du som leder tror at det er en popularitetskonkurransen, da er du leder på feil premisser”*.

#### 4.4.7 Fasade-involvering

( $P = 0.007$ ). Et veldig interessant funn som dukket opp under forskningsprosessen, er begrepet “fasade-involvering”. Vi ble først oppmerksomme på dette uttrykket da vi intervjuet en av EA, og innebærer at EA noen ganger benytter seg av involvering for å blant annet skape et bedre arbeidsmiljø under endringsprosesser. *“man opprettholder et bedre arbeidsmiljø på grunn av at folk tror og føler seg involvert. Det er ikke dermed sagt at de strengt tatt er så veldig involvert”*. Han forklarte videre at de ikke tar alle de ansattes innspill til etterretning, ettersom de i realiteten ikke har behov for innspillene, derav begrepet “fasade-involvering”. *“for å si det veldig kynisk så kan det godt hende at du ber om tilbakemelding eller innspill fra de ansatte, men du bryr deg ikke om hva de sier”*. Årsaken til at EA benytter seg av denne tilnærmingen er at involvering av alle ansatte er et tabubelagt emne, som ikke nødvendigvis gjenspeiler virkeligheten. Han forklarte at ettersom demokratiet i samfunnet spiller en viktig rolle, forsøker enhver bedrift å avspeile og tilpasse seg samfunnet. *“slik kulturen og holdningene er i samfunnet i dag, så skal man involveres”*. Han uttrykte også at demokrati er en oppskrytt styreform og at involvering av alle ansatte blir mer eller mindre brukt som en fasade, hvor bedrifter heller fokuserer på å involvere nøkkelpersonell. Involvering blir ellers brukt som et verktøy for å øke motivasjonen hos de andre ansatte, uten at ledelsen nødvendigvis trenger deres innspill og innflytelse. I tillegg kritiserte han andre EA for å involvere ansatte på feil premisser. *“noen EA blir tilnærmet handlingslammet fordi de er rett og slett for veike. De skal lytte for mye til de ansatte, og tør ikke å gjøre noe med mindre de ansatte er med.”*.

Videre presiserte EA at denne tilnærmingen er mer egnet i noen situasjoner enn andre. Dersom det for eksempel er snakk om en endring i kantine menyen så bør man involvere de ansatte. Hvis det imidlertid er snakk om en endring i hvordan man skal kostnadsføre oppover i systemet så trenger han ikke akkurat å spørre en av feltingeniørene. *“hvorfor skal jeg involvere de? De har jo ingenting der å gjøre ikke sant?”*. Han uttrykte videre at jo mindre kritisk behovet for en endring er, desto flere kan man involvere. Jo mindre tid man har

derimot, desto mindre tid har man til demokrati og involvering. Av den grunn kan fasadespill oppstå i for eksempel informasjonsmøter med hensyn til organisatoriske endringer. Ifølge EA er det imidlertid tabubelagt å avsløre dette offentlig, ettersom man egentlig sier til 80% av de ansatte at: *“ja du må gjerne si din mening, men se hvordan det bryr oss”*. Han forklarte at slike utsagn vil bare knekke arbeidsmiljøet og arbeidsmoralen blant de ansatte.

Problemet er imidlertid at fasade-spill også kan slå hardt tilbake dersom de ansatte blir oppmerksomme på spillet. Dette understøttes av en av de tillitsvalgte, som forklarte at han stort sett har et inntrykk av at involvering blir brukt som en fasade. Han nevnte også at de ansatte kun blir involvert i uvesentlige prosesser, som ikke omhandler penger. Som eksempel henviste han til nedbemanningsprosessene de siste årene. Her nevnte han at det var ingen som ble involvert i det som skulle skje med ham, og at det var kun ledelsen som bestemte. Dette har påvirket hans villighet og motivasjon til å delta negativt. I tillegg nevnte han at andre ansatte har lett for å gi opp, ettersom de vet at de ikke har noe de skulle hatt sagt i prosessen uansett.

#### **4.4.8 Variabler**

I dette avsnittet presenterer vi noen variabler som kan påvirke EA motiver for å (ikke) involvere de ansatte. Her er P-verdiene bare representative for Energi AS. Ettersom vi har identifisert flere medierende og modererende variabler som i teorien kan påvirke EA motiver for å (ikke) involvere ansatte i endringsprosesser, har vi valgt å begrense oss til tre ulike variabler. Disse er som følger: personlighetskarakteristikken dominans, forventet effektivitet, og organisasjonskultur.

Ved hjelp av frekvenstabeller vil vi vise hvordan variablene nevnt ovenfor kan påvirke forholdet mellom den uavhengige variabelen (lederes motiver for å (ikke) involvere) og den avhengige variabelen (involvering). Ettersom vi opererer med en kvalitativ studie basert på subjektive tolkninger, presiserer vi at det ikke nødvendigvis eksisterer en signifikant sammenheng mellom variablene. Kun kvantitative studier, som for eksempel spørreundersøkelser kan fastslå om det virkelig finnes en statistisk signifikant sammenheng.

Vi vil imidlertid forklare bakgrunnen for hver enkelt tabell, og drøfte kort hvorvidt det eksisterer en sammenheng mellom variablene basert på tidligere teori.

Tabell 5: Dominans og dens påvirkningskraft på EA motiver for å (ikke) involvere

	Dominans	Involvering
EA motiver for å (ikke) involvere	50 %	83 %

( $P = 0.705$ ). Tabellen ovenfor tar utgangspunkt i personlighetskarakteristikken dominans og dens påvirkningskraft på EA motiver for å (ikke) involvere ansatte. Årsaken til at vi har valgt å fokusere på denne variabelen, er fordi forholdet mellom dominans og involvering fremstår som utydelig i litteraturen. Mens en studie viser et positivt forhold mellom de to variablene (EA på høyere nivåer involverer mer enn EA på lavere nivåer) (e.g. Jago et al., 1977), viser andre studier det stikk motsatte (både høy og lav grad av involvering gir muligheter for å utøve dominerende atferd) (e.g. Steers, 1977).

Som vi ser i tabellen fant vi at halvparten av EA har dominerende personlighetstrekk. Likevel legger majoriteten (83%) av EA stor vekt på å involvere de ansatte. Dersom det hadde eksistert et positivt forhold mellom dominerende atferd og deltakelse, burde EA teoretisk sett lagt mindre vekt på å involvering. Vi kan imidlertid ikke konkludere med at det eksisterer et negativt forhold mellom variablene. Dette fordi EA ikke har tildelt stor grad av beslutningsmyndighet til de ansatte under endringsprosesser. Det er først de tillitsvalgte som har hatt størst mulighet til å påvirke beslutningsprosessene. Etersom EA delegering av myndighet kan anses som en trussel mot deres autoritet, kan det dermed tenkes at EA har involvert de ansatte samtidig som de beskyttet sin egen autoritet (Steers, 1997). På bakgrunn av dette er det fortsatt uvisst hvorvidt dominerende personlighetstrekk påvirker EA motiver for å (ikke) involvere.

Tabell 6: Forventet effektivitet og dens påvirkningskraft på EA motiver for å (ikke) involvere

	Forventet effektivitet	Involvering
EA motiver for å (ikke) involvere	83 %	83 %

( $P = 0.059$ ). Videre ønsker vi å undersøke om EA forventninger til økt effektivitet påvirker deres motiver for å involvere de ansatte. Ifølge Marchington et al. (1979) har EA som oftest et effektivitets motiv for å involvere de ansatte, noe som har vist seg å stemme overens med vår egen undersøkelse. Her ser vi at 6 av 7 EA forventer økt effektivitet ved å involvere de ansatte, nøyaktig like mange som legger stor vekt på deltakelse. Ettersom det er snakk om en medierende variabel som forklarer forholdet mellom den uavhengige og avhengige variabelen i dette tilfellet, fester vi mer lit til at det er en signifikant sammenheng mellom disse variablene.

Tabell 7: Organisasjonskultur og dens påvirkningskraft på EA motiver for å (ikke) involvere

	Organisasjonskultur	Involvering
EA motiver for å (ikke) involvere	67 %	83 %

Avslutningsvis har vi valgt å se på organisasjonskulturens påvirkningskraft. Ifølge Parnell et al. (1992) er EA motiver for å (ikke) involvere påvirket av hvilken grad organisasjonskulturen støtter involvering eller ikke. ( $P = 0.257$ ). Av tabellen ser vi at 67% av EA uttrykte at organisasjonskulturen til Energi AS støtter opp under involvering. Dermed deler majoriteten av EA verdier, holdninger og normer som er for deltakelse (Cooke et al., 1988; Pettigrew, 1979). Selv om det nok en gang kan være vanskelig å fastslå en konkret sammenheng mellom høy støtte av involvering og faktisk involvering, hevder Parnell et al. (1992) at organisasjonskulturen har størst påvirkningskraft på EA motiver for å (ikke) involvere. Det kan dermed tenkes at dersom Energi AS hadde hatt en mer byråkratisk og hierarkisk organisasjonsstruktur hvor beslutninger vanligvis tas alene, så ville vektleggingen på involvering vært mindre.

## 4.5 Ansattes (u)villighet til å delta

I dette avsnittet presenterer vi først resultatene i forbindelse med de ansattes behov og forventninger til medvirkning. Deretter setter vi lys på ulike faktorer som påvirker deres villighet til å delta i endringsprosesser. Her fokuserer vi blant annet på ulike årsaker til deltakelse, mulighet for innflytelse, og endringer som påvirker de ansattes eget arbeidsområde. Vi retter så fokuset mot beslutningsprosesser, hvor vi undersøker i hvilken grad de ansatte får påvirke beslutninger som blir tatt i endringsprosesser. Deretter viser vi til hvilke situasjoner de ansatte mener er mer eller mindre egnet for involvering. Vi undersøker så hvordan de ansatte opplever ledelsen med hensyn til deres organisering av medvirkning, samt HR-avdelingens rolle i tilrettelegging for involvering. Avslutningsvis presenterer vi de mest sentrale variablene vi mener spiller en rolle for de ansattes villighet til å (ikke) delta i endringsprosesser.

### 4.5.1 Forventninger

( $P = 0.001$ ). Majoriteten (77%) av de ansatte forventer ikke å bli involvert i endringsprosesser. Kun to ansatte forventer å bli involvert, ettersom den ene er tillitsvalgt, mens den andre bare vil gjøre arbeidsdagen mer spennende og interessant. Flere uttrykte også at de forventer å bli involvert dersom endringene påvirker deres eget arbeidsområde. En tillitsvalgt forklarte dette på følgende måte: *“hvis du skal gjøre en endring så må de som blir påvirket av en endring være involvert i prosessen, ellers blir det ingen god endring”*. I forbindelse med dette ga den tillitsvalgte oss et eksempel, hvor ledelsen hadde brukt mange timer på å reorganisere hvordan man skal utføre arbeidet i organisasjonen. Problemet var at de nye arbeidstilnærmingene ikke gjenspeilet det som var mest optimalt for de ansatte. Som et resultat utførte de arbeidet slik de alltid hadde gjort tidligere. Av den grunn bør de som utfører arbeidsoppgavene være involvert i prosessen slik at de kan påvirke utfallet. Avslutningsvis forklarte flere ansatte at de ikke nødvendigvis trenger å bli involvert, så lenge de blir tilstrekkelig informert.

## 4.5.2 Årsaker

( $P = 0.001$ ). Til tross for at majoriteten ikke forventer å bli involvert, viser resultatene at en mindre majoritet (57%) fortsatt har et behov for å bli involvert. Dette er imidlertid avhengig av type situasjon og endringer de står overfor. Nærmere sagt, ønsker majoriteten (57%) å delta dersom endringene påvirker deres eget arbeidsområde. Videre ønsker 29 % å bli involvert som følge av påvirkningskraft, mens 14% har ingen konkret årsak for deltakelse. Andre ulike årsaker til deltakelse er som følger: ansiennitet, type stilling, informasjon, interesse, posisjoner, endringer i stillinger, ansvarsfordeling, oppgavefordeling, og forståelse og aksept for endringene. For å forklare ansiennitet og type stilling nærmere, uttrykte en ansatt at hun har et behov for å bli involvert, ettersom hun har jobbet for firmaet i en lengre periode. Hun vet dermed hva som kan forenkles og ikke forenkles, hva som kan endres og hva som ikke kan endres. Når det gjelder type stilling nevnte en annen ansatt at ansvarsrollen vedkommende har er mer tilrettelagt for å bli involvert i endringsprosesser.

## 4.5.3 (U)villighet til deltakelse

( $P = 0.005$ ). Uavhengig av behov, viser resultatene at majoriteten (69%) er i stor grad villige til å delta i endringsprosesser. Deres villighet til å delta er imidlertid som nevnt tidligere avhengig av type situasjoner og endringer de står overfor. Når endringene påvirker de ansattes arbeidsområde er 86% av de ansatte mer villige til å delta i endringene. Noen av årsakene til dette er at de ansatte får bestemme og forme sin egen arbeidsdag, noe som gjør endringsprosessen mer interessant. I forbindelse med dette forklarte en ansatt at: *“når du blir direkte påvirket så skaper det jo mer engasjement fra meg”*. En annen ansatte uttrykte at: *“hvis det er snakk om arbeidsprosesser for eksempel, så er det kanskje ikke alle man brenner like mye for”*. Den ansatte nevnte videre at det er mye viktigere for henne å delta i prosesser som omhandler innføring av nye medarbeidersamtaler. Andre ansatte påpekte at de ikke har noe ønske om å bli involvert i verken nedbemanningsprosesser eller omorganiseringer, som omfatter endringer i de ansattes arbeidsforhold. Avslutningsvis uttrykte 86% av de ansatte at de er mer villige til å delta desto mer innflytelse de kan ha i endringsprosessen. I forbindelse med dette, nevnte en av de ansatte at det ikke er noe poeng å delta med mindre man har innflytelse. Det er også verdt å nevne at ingen av de ansatte har vært involvert i endringsprosesser tidligere som de opprinnelig ikke ønsket å være involvert i.

#### 4.5.4 Beslutningsprosesser

( $P = 0.172$ ). Energi AS: Ansattes mulighet til å delta i beslutningsprosesser varierer veldig. 57% får i liten til middels grad mulighet til å påvirke beslutningene, 29% får ingen mulighet til å påvirke, mens de resterende 7% mente det varierte. Tillitsvalgte får imidlertid mulighet til å påvirke beslutningsprosessen i større grad enn de ansatte.

Flere av de ansatte uttrykte frustrasjon over at de ikke fikk nok muligheter til å påvirke beslutningene i endringsprosesser. En ansatt uttrykte at selv om han fikk komme med innspill, var det noen andre som fikk ta beslutningen. En annen ansatt nevnte en endringsprosess hvor beslutningene allerede var bestemt på forhånd, noe som hadde gjort henne opprørt ettersom de ikke hadde tatt hennes innspill til etterretning. Hun hadde dermed vært mer villig til å delta dersom hun fikk være med i beslutningsprosessen. Det var imidlertid ikke bare de ansatte som uttrykte frustrasjon over mangel på deltakelse i beslutninger. Selv om de tillitsvalgte får primært lov til å delta i beslutningstaking, forklarte en av dem at hennes innspill ikke blir tatt seriøst, noe hun anser som provoserende. Bakgrunnen for at hun ikke blir tatt seriøst er ifølge henne selv at hun er en ung dame med lite ansiennitet. Hun nevnte videre at hun blir tappet for energi, ettersom hun må kjempe to kamper, en for å bli hørt i tillegg til den faktiske saken i prosessen. Det er generelt viktig for henne å kunne delta i beslutninger og passe på at alle sider blir belyst.

Avslutningsvis forklarte en ansatt at hun fikk mye mer muligheter til å påvirke beslutningsprosessen tidligere, da bedriften hadde mer økonomisk rom og bedre tid. Slik situasjonen er i dag, er det veldig strikt hos organisasjonen og hun er dermed ikke like fornøyd med å bli involvert i motsetning til tidligere. Andre ansatte som faktisk får delta i beslutningsprosesser derimot, uttrykte at det ikke hadde vært noe poeng i å være involvert med mindre de fikk påvirke beslutningene.

#### 4.5.5 (U)egnete situasjoner

**Egnet:** ( $P = 0.000$ ). Majoriteten (73%) mener involvering er mest egnet når endringer påvirker deres egen arbeidshverdag. Andre egnede situasjoner: nedbemanning, arbeidsprosesser, arbeidsmetoder, omstruktureringer, ansattgoder, flytteprosesser, omorganiseringer, stillingsendringer, faglige involveringer, endring i forretningsmodeller, endring i arbeidsoppgaver, sparetiltak knyttet til arbeidet, gjennomføringsmodeller for prosjekt, endringer som påvirker arbeidet direkte.

**Uegnet:** ( $P = 0.00$ ). Majoriteten (88%) mener involvering ikke er egnet når endringer ikke direkte berører en selv. Andre egnede situasjoner: Oppkjøp, økonomiske forhold, overordnede prosesser, konstruksjon av organisasjons bygg, styringssystemer

#### **4.5.6 Ledelsen og støttefunksjoner**

##### ***Opplevelse av ledelsen***

( $P = 0.05$ ). Majoriteten (69%) føler at ledelsen setter pris på at de deltar i endringsprosesser. ( $P = 0.513$ ). 54% opplever også at ledelsen gir dem støtte under selve prosessen. Flere andre ansatte uttrykte imidlertid misnøye med ledelsen med hensyn til støtte og verdsettelse. En ansatt nevnte for eksempel at hun ikke føler seg særlig verdsatt av ledelsen og at hun kun er der for å være der. I tillegg varierer det hvorvidt hun føler seg støttet av ledelsen under endringsprosesser. En annen medarbeider gikk mye lenger i å uttrykke sin misnøye over ledelsen. I følge den ansatte føler hun seg som “et gnagsår for ledelsen”, ettersom hun kommer med andre synsvinkler som ikke samsvarer med EA ønsker. Hun føler seg dermed ikke alltid like populær. Ledelsen har imidlertid vanskeligheter for å innrømme at hun noen ganger har et poeng, og blir provosert når ledelsen tar kreditt for innspill hun selv har stått for. På bakgrunn av dette uttrykte hun at det var manglende tillit til ledelsen. I forhold til dette nevnte kandidaten også at Energi AS ikke burde drive med selektiv involvering så lenge de ansatte ikke viser tillit til dem.

##### ***Ledelsens organisering***

( $P = 0.085$ ). Majoriteten (42 %) synes ledelsen gjør en dårlig jobb med å organisere involvering i endringsprosesser. Kun 25 % synes ledelsen gjør en god jobb, mens resten (33 %) har delte meninger. En av de ansatte forklarte at ledelsen bruker for lang tid før ting skjer. Nærmere sagt kommer beskjeder sjeldent ut og kommunikasjonen er sjeldent god. I forbindelse med dette nevnte en tillitsvalgt at ledelsen kunne gjort en bedre jobb, ettersom de



---

er nødt til å pushe på for å til involvering selv. En annen medarbeider fremhevet at ledelsen på lavere nivå gjør en god jobb med å organisere medvirkning, ettersom man blir mer hørt i endringsprosessen. Hun synes imidlertid at ledelsen på høyere nivå gjør en dårlig jobb: *“når det gjelder for eksempel organisatoriske endringer så får vi egentlig ikke vite om dem på forhånd, og når de allerede har skjedd så er det for sent å gjøre noe med det”*.

Dette ble også understøttet av en av de mest kritiske tillitsvalgte til ledelsen. Ifølge henne har mellomleder nesten ikke tid til å være EA, noe som skaper utfordringer med hensyn til å involvere de ansatte. Hun sitter derfor ofte på mer informasjon enn mellomleder: *“de jobber som regel med prosjekter i tillegg, men har et ønske om å involvere og informere”*. Hun nevnte videre at EA på høyere nivåer er mer distansert fra ansatte på lavere nivåer, slik at de ser veldig lite til dem. Når det gjelder toppledelsen uttrykte hun at de involverer på sin egen måte, selv om hun egentlig ikke kan karakterisere det som involvering. Isteden mente hun at toppledelsen drev med enveiskommunikasjon.

Avslutningsvis uttrykte nok en tillitsvalgt kritikk mot EA organisering av involvering. Han forklarte at ledelsen diskuterer alle mulige kritikkverdige innspill, og involverer i siste liten kun fordi det er lovpålagt. Han føler at han kommer inn i et rom hvor 20 EA allerede har bestemt seg, og at han får bare fem sekunder på seg til å vurdere situasjonen: *“du har egentlig ikke blitt involvert i prosessen når beslutningene nesten er tatt, også kommer du inn på sidelinjen bare for å få et par minutter til å gi innspill. Det er ikke noen god måte å gjøre det på. Selv om du har vært med i prosessen på “papiret” har du egentlig ikke fått bidratt”*.

### ***HR-avdelingens rolle***

( $P = 0.733$ ). Majoriteten (42 %) synes HR-avdelingen gjør en god jobb med å legge til rette for involvering. 25 % mener de ikke gjør en god jobb, mens 33 % har delte meninger. En av de tillitsvalgte som er positivt innstilt til HR-avdelingen, uttrykte at hun har jevnlig møter med tillitsvalgte og HR-ansatte, hvor de blant annet diskuterer endringer, oppsigelser og andre ulike temaer. I tillegg får de innspill fra andre ansatte som de kan drøfte i et fora om ting som foregår. To andre tillitsvalgte er imidlertid mer negativt innstilt til HR-avdelingen. En av dem uttrykte blant annet at HR-avdelingen gjør så godt de kan for å legge til rette for involvering, men at de kunne gjort en mye bedre jobb. *“problemet er at veldig mye skal være hemmelig, så det er ikke så lett for dem heller”*. Med dette mente han at ledelsen er for trege

til å gi HR-ansatte informasjon om endringer som forekommer, slik at de ikke er klar over at de må involvere ansatte før ting allerede er bestemt. Videre uttrykte den andre tillitsvalgte at: *“jeg skjønner at det ikke er alle prosesser de kan involvere alle i, men de burde trekke ut noen fra forskjellige nivåer når det er store endringsprosesser og ikke bare de på samme nivå”*. Hun forklarte videre at det er uheldig når de som ikke utfører jobben skal bestemme hvordan endringene skal implementeres. Hun mener dermed at HR-avdelingen ikke er flinke nok til å involvere disse personene.

#### 4.5.7 Variabler

I dette avsnittet presenterer vi ulike variabler som kan påvirke forholdet mellom de ansattes (u)villighet til å delta (uavhengig variabel) og deltakelse (avhengig variabel). Her er P-verdiene bare representativt for Energi AS. Som forklart tidligere har vi valgt å begrense oss til et fåtall variabler, ettersom omfanget av ulike variabler hos de ansatte er spesielt stort. Vi ønsker dermed å konsentrere oss om følgende variabler i dette avsnittet: personlighetskarakteristikken autoritet, kjønn, alder, utdanning, stilling, ansiennitet (erfaring), og informasjon. Disse presenteres i frekvenstabeller nedenfor, hvor vi minner om at det ikke nødvendigvis er en statistisk signifikant sammenheng mellom variablene, da vi opererer med en kvalitativ studie. I likhet med EA vil vi imidlertid forklare bakgrunnen for hver enkelt tabell, og drøfte kort sannsynligheten for en sammenheng basert på eksisterende teori.

Tabell 8: Autoritet og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta

	Autoritet	Deltakelse
Ansattes (u)villighet til å delta	46 %	69 %

( $P = 0.593$ ). Vi ønsker først å se på hvorvidt personlighetskarakteristikken autoritet spiller en rolle for ansattes villighet til å (ikke) delta. I likhet med dominans er teorien utydelig på i hvilken grad høyt autoritære personer er mer eller mindre villige til å delta. Mens Vroom (1960) fant at personer med lave nivåer av autoritet er mer villige til å bli involvert, kunne verken AbdelHalim et al. (1976) eller Tosi (1970) finne tilsvarende resultater i sine studier.

Som vi ser av tabellen anser 46% av de ansatte seg selv som autoritære individer, hvor 69% av den samme gruppen er villige til å delta i endringsprosesser. Basert på de jevne resultatene er det vanskelig å fastslå om autoritære personer er mer eller mindre villige til å delta. Det kan imidlertid se ut som at autoritet ikke spiller en vesentlig rolle, ettersom majoriteten ønsker å delta. Dette gir i såfall favør for AbdelHalim et al. (1976) og Tosi (1970) tidligere funn. Dermed kan det være andre personlighetskarakteristikker som kan tilknyttes villighet til å delta i like stor grad (Lowin, 1968). I den forbindelse er det også verdt å nevne at majoriteten (92%) av de ansatte uttrykte et relativt stort behov for autonomi. I tillegg uttrykte majoriteten (85%) at jobben deres var karakterisert av høy selvstendighet. I motsetning til autoritet er personer med høy selvstendighet mer villige til å delta i endringsprosesser (Vroom, 1960). Det faktum at majoriteten av de ansatte anser seg selv som mer selvstendige enn autoritære kan dermed ha spilt en positiv modererende rolle med hensyn til deres villighet til å delta.

Tabell 9: Kjønn og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta

	Kjønn	Prosentfordeling	Deltakelse
Ansattes (u)villighet til å delta	Mann	50 %	86 %
	Kvinne	50 %	100 %

( $P = 1$ ). Videre skal vi se på hvorvidt kjønnsroller har en betydning for ansattes villighet til å (ikke) delta. Ifølge Alas (2008) deltar menn oftere enn kvinner, ettersom de vurderer sine muligheter for personlig utvikling og forfremmelse i større grad enn kvinner, som følge av endringer. I tillegg opplever kvinner at de får mindre muligheter til å påvirke beslutninger enn menn (Denton et al., 1993), ettersom de ikke blir ansett til å ha viktige personlighetskarakteristikker for å ta beslutninger (e.g. Schein 1973). Kvinner kan dermed være mindre villige til å delta i beslutninger fordi de påvirkes av deres overordnede og arbeidskollegaers stereotypiske holdninger (e.g. McAuley 1987).

Under forskningsprosessen fant vi nettopp et slikt funn. En av de tillitsvalgte uttrykte misnøye og frustrasjon over at ledelsen ikke tar hennes innspill til etterretning under beslutningstaking. Hun føler at hun ikke blir tatt seriøst på grunn av hennes unge alder og hennes mangel på ansiennitet, og har dermed delte oppfatninger om å delta i endringsprosesser. Hun oppsummerte dette slik: *“jeg blir bare provosert og får gjerne litt ekstra pågangsmot, men samtidig blir du jo veldig tappa energimessig. Når du på en måte skal kjempe den kampen i tillegg til den faktiske saken, så blir det mye frustrasjon”*. Som vi ser av tabellen viser det seg imidlertid at kvinnene i Energi AS faktisk ønsker å delta i større grad enn mennene. Etersom vi intervjuet like mange menn som kvinner slipper vi også å ta hensyn til ulike vektfordelinger, slik at det er enklere å tolke resultatene. Bakgrunnen for hvorfor kvinner ønsker å delta mer enn menn er imidlertid uklart, men her vil selvfølgelig andre variabler spille inn i bildet. Som vi skal se i neste tabell kan for eksempel alderen til en eller flere menn ha påvirket deres villighet til å delta i en negativ retning, slik at kjønnsvariabelen blir mindre betydningsfull.

Tabell 10: Alder og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta

	Alder	Prosentfordeling	Deltakelse
Ansattes (u)villighet til å delta	26-35	64 %	100 %
	36-45	7 %	100 %
	46-55	29 %	75 %

( $P = 0.030$ ). Som nevnt ovenfor er alder en annen interessant variabel som vi ønsker å undersøke betydningen av med hensyn til (ikke)-deltakelse i endringsprosesser. Ifølge Miller et al. (1992) er nemlig yngre ansatte mer villige til å delta enn eldre ansatte. Dette kan bekreftes av Alas (2008), som fant at ansatte inntil 25 år deltok mest, tett etterfulgt av ansatte

mellom 26 og 35 år, og til slutt ansatte med en alder mellom 36 og 45 år. Gruppene som deltok minst var henholdsvis ansatte mellom 46 og 55 år og ansatte på 55 år og eldre.

Som vi ser av tabellen understøtter våre egne resultater de teoretiske funnene. Mens aldersgruppen 26-35 og 36-45 er alle villige til å delta, er “kun” 75% av de ansatte i aldersgruppen 46-55 villige til å delta. Ettersom det er betraktelig færre ansatte i denne gruppen enn den førstnevnte, styrker dette de teoretiske funnene om at yngre ansatte er mer villige til å delta enn eldre ansatte.

Tabell 11: Utdannelse og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta

	Utdannelse	Prosentfordeling	Deltakelse
Ansattes (u)villighet til å delta	Høy	71 %	90 %
	Lav	29 %	75 %

Høyere utdanning: Bachelorgrad, Mastergrad, PhD etc.

Lavere utdanning: Ungdomsskole, videregående, yrkesskole etc.

( $P = 0.109$ ). Videre skal vi fokusere på hvilken rolle utdanningsnivået spiller for de ansattes (u)villighet til å delta. Ifølge Alas (2008) er høyere utdannede ansatte mer villige til å delta i endringsprosesser enn ansatte med lavere utdanning. En årsak til dette er at universitetsutdannede vanligvis har høyere stillinger i et firma, og har dermed bedre forståelse for hva som skjer i selskapet. I tillegg er høyt utdannede mer opptatt av ulike fordeler man kan oppnå gjennom arbeid, som for eksempel interessante arbeidsoppgaver, en følelse av oppnåelse, og muligheter for forfremmelse (Warr, 2008). Organisasjonsendringer som påvirker jobbinnholdet er dermed spesielt viktig for de med høyere utdanning.

Av tabellen ser vi at de høyt utdannede er mer villige til å delta enn de med lavere utdanning, og bekrefter dermed de teoretiske funnene. Selv om majoriteten av de ansatte har høyere utdanning, ser vi fortsatt at mindretallet med lavere utdanning er mindre villige til å delta. Hadde vektfordelingen mellom de ansattes utdanningsnivå vært jevnt fordelt kan vi

dermed anta at de ansatte med lavere utdannelse hadde vært enda mindre villige til å delta enn utgangspunktet.

Tabell 12: Type stilling og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta

	Stilling	Prosentfordeling	Deltakelse
Ansattes (u)villighet til å delta	Linjeleder	43 %	100 %
	Teknisk medarbeider	57 %	88 %

Linjeleder: Disiplinleder, prosjektleder, HMS-leder etc.

Teknisk medarbeider: Røringenjør, prosessingenjør, senioringenjør etc.

( $P = 0.593$ ). Vi retter nå fokuset over til type stilling og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta. I likhet med utdannelse viser forskning at ansatte på høyere nivåer har trolig mer positive oppfatninger og holdninger til involvering enn ansatte på lavere nivåer (Langan-Fox et al., 2002). Dette kan blant annet være fordi ansatte på lavere nivåer ikke har like mye påvirkningskraft i endringsprosesser (Liverpool, 1990), og fordi involvering ofte innebærer ekstra ansvar uten ytterligere godtgjørelse (e.g. Parks, 1995). På bakgrunn av Alas (2008) studie har vi dermed fordelt de ansattes stillinger inn i to hovedkategorier: linjeleder og teknisk medarbeider. Ifølge Alas (2008) er linjelederne (som befinner seg på høyere nivåer) mer villige til å delta enn de tekniske medarbeiderne (som befinner seg på lavere nivåer). Dette understøttes av våre egne funn, ettersom 43% av linjelederne er alle villige til å delta, mens 88% av de tekniske ansatte (57%) er villige til å delta. Vektfordelingen mellom de to type stillingene er også relativt jevne, slik at resultatene kan mer eller mindre tolkes slik de fremstår.

Tabell 13: Ansiennitet og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta

	Ansiennitet	Prosentfordeling	Deltakelse
	Ansattes (u)villighet til å delta	2-3	7 %
4-5		29 %	100 %
6-10		29 %	100 %
11-15		7 %	100 %
16-20		21 %	67 %
21-		7 %	100 %

( $P = 0.434$ ). Videre skal vi se på sammenhengen mellom de ansattes ansiennitet og deres villighet til å (ikke) delta. Her viser forskning at ansatte som har jobbet i et firma i 4-5 år er mest villige til å delta i endringsprosesser (Alas, 2008). I motsetning har ansatte med 16-20 års ansiennitet lavest villighet til å delta. En mulig forklaring på dette kan være at ansatte med mye ansiennitet er eldre enn ansatte med lavere ansiennitet, slik at aldersvariabelen kommer indirekte inn i bildet. Av tabellen ser vi at våre resultater nok en gang samsvarer med forskningslitteraturen. Alle ansatte med 4-5 års ansiennitet uttrykte at de er villige til å delta i endringsprosesser, mens “kun” 67% av de ansatte med 16-20 år ansiennitet uttrykte det samme. Selv om aldersfordelingen mellom de ansatte er relativt vidt spredt, ser vi at det

er færre eldre ansatte enn yngre ansatte. Resultatene taler dermed for en høyere sannsynlighet for at ansatte med høyere ansiennitet er mindre villige til å delta enn ansatte med lavere ansiennitet.

Tabell 14: Informasjon og dens påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta

	Informasjon	Prosentfordeling	Deltakelse
Ansattes (u)villighet til å delta	Før endringsprosess	29 %	100 %
	Under endringsprosess	36 %	100 %

( $P = 0.931$ ). Sist men ikke minst skal vi se på informasjonsaspektets påvirkningskraft på ansattes (u)villighet til å delta. Ifølge Alas (2008) er de ansattes villighet til å delta i endringsprosesser mest avhengig av informasjonen de får til enhver tid. I tillegg hevder Lowin (1968) at man kan oppnå mer deltakelse fra de ansatte ved å øke mengden av tilgjengelig informasjon. Av tabellen ser vi imidlertid at alle ansatte er villige til å delta til tross for mangelfull informasjon i forkant av- og under endringsprosesser. Nærmere sagt føler kun 29% at de får nok informasjon før en endringsprosess, mens 36% føler de får nok informasjon under selve prosessen. Ut ifra teorien burde de ansatte dermed ha vært mye mindre villige til å delta. Vi minner imidlertid om at dette er en kvalitativ studie som ikke nødvendigvis viser hele bildet. Under intervjuprosessen har vi for eksempel stilt spørsmål om ansattes villighet til å delta og spørsmål om informasjon, både i generelle termer og uavhengig av hverandre. Selv om de fleste ansatte har uttrykt misnøye over mangel på informasjon, kan det dermed være andre faktorer som spiller en avgjørende rolle for deres villighet til å (ikke) delta. Ettersom informasjonsaspektet har vist seg å være et sentralt tema gjennom hele forskningsprosessen, skal vi imidlertid fokusere mer på dette i neste avsnitt.



---

## 4.6 Kommunikasjon

*“Alt begynner til syvende og sist med kommunikasjon og informasjon”*

Et av de mest signifikante funnene i forskningsprosessen var de ansattes misnøye med informasjon fra ledelsen. Dette mønsteret dannet seg allerede etter de tre-fire første intervjuene med de ansatte. I tillegg var det kun en EA fra Energi AS som hevdet at informasjon aspektet var godt nok, noe som viser at majoriteten av EA allerede er klar over problemet. Selv topplederen vi intervjuet innrømmet at de kunne vært bedre på å gi ut bedre informasjon. I dette avsnittet skal vi dermed se nærmere på de ulike resultatene med hensyn til informasjon. Nærmere sagt starter vi med å kartlegge i hvilken grad de ansatte føler de får nok informasjon før og under endringsprosesser. I tillegg undersøker vi informasjonsaspektet fra EA side for å kartlegge deres synspunkter. Avslutningsvis fokuserer vi på i hvilken grad de ansatte legger vekt på informasjon i forhold til involvering. Det vil si om de ansatte heller kunne tenke seg å bli informert fremfor å bli involvert. Vi setter også lys på hvorvidt EA mener informasjon kan erstatte involvering eller ikke.

### 4.6.1 Informasjon

#### *Informasjon før endringsprosesser*

( $P = 0.156$ ). Halvparten av de ansatte føler de ikke får nok informasjon i forkant av endringsprosesser. 29 % føler de får nok informasjon, mens 21 % har delte meninger. Misnøyen blant de ansatte var tydelig når det kom til informasjonsbiten. En av de ansatte ga oss et eksempel på hvorfor dette var tilfellet: *“de endret den organisatoriske strukturen på firmaet ved å legge ut lysbilder på internettet vårt uten noen forvarsel til de som var involvert, og det er ikke alltid den beste tingen å gjøre spør du meg”*.

Videre var en tillitsvalgt tydelig oppgitt over informasjonsaspektet i organisasjonen. Han karakteriserer informasjonen de mottar i forkant av endringsprosesser som fancy ord fra jurister, som ingen skjønner betydningen av. Av den grunn mener han at budskapet ikke kommer frem. *“det blir veldig mye frustrasjon utover organisasjonen av dem som faktisk blir påvirket av endringene”*. Han ga dermed uttrykk for at ledelsen undervurderer betydningen av å gi de ansatte nok og riktig informasjon. En annen tillitsvalgt mente også

det var dårlig med informasjon i forkant av endringsprosesser, men rettfærdiggjorde likevel EA handlinger. Han forklarte at ledelsen noen ganger har dårlig handlingsrom for å gi ut informasjon på grunn av korte tidsfrister fra styret, spesielt når de skal igangsette en nedbemanningsprosess.

Når det gjelder ansatte med delte meninger, uttrykte en av dem at ledelsen ofte tar raske beslutninger, men at beslutningene også kan være gjennomtenkte over lengre tid. Problemet er imidlertid at når de først får informasjon om at noe skal skje, så opplever de at det går kort tid før en beslutning er tatt, hvor de i ettertid blir fortalt at "sånn skal det bli". Hun uttrykte videre at de alltid kan få mer informasjon.

### ***Informasjon under endringsprosesser***

**Ansatte:** ( $P = 0.036$ ). Majoriteten (43 %) føler de ikke får nok informasjon under endringsprosesser. 36 % føler de får nok informasjon, mens 21 % har delte meninger. Resultatene samsvarer dermed omtrent med de foregående resultatene. En av de ansatte forklarte at det tar for lang tid før de får informasjon, noe som skaper usikkerhet i forhold til om endringene er implementert eller ikke. *"I enkelte tilfeller har det vært sånn at man får informasjon om at noe blir igangsatt, men ingen informasjon om når ting skal være ferdig eller hva som skal skje underveis. Også sitter du der etter det har gått et halvt år og lur på om det ble noe av endringen eller ikke. Også går det et halvt år til før man får beskjed om at det ikke ble noe av"*. Han mente dermed at ledelsen bør gi mer konkret informasjon om datoer eller milepæler underveis i prosessen som de ansatte kan forholde seg til.

Dette understøttes av en tillitsvalgt, som uttrykte at hun og andre tillitsvalgte har forsøkt å få ledelsen til å gi mer informasjon om fremdriften under endringsprosesser. Ledelsen har imidlertid vært veldig tilbakeholden på dette punktet, noe hun oppsummerte på følgende måte: *"når vi har purret lenge nok på ledelsen har vi fått en mail fra ledelsen om at vi har kommet så og så langt"*. Selv en av de ansatte som var fornøyd med informasjonsaspektet, uttrykte at de får nok informasjon under prosessen så lenge de tar initiativ og spør etter informasjon. Dermed underbygges påstanden fra den tillitsvalgte om at ledelsen er passiv med å gi ut nok informasjon til de ansatte.

---

**EA:** Når det gjelder EA side av saken, erkjente halvparten av EA at de ikke gir nok informasjon i forkant av- og under endringsprosesser. Flere av dem hevdet imidlertid at man aldri kan gi nok informasjon. En av EA uttrykte at han burde gitt mer informasjon til de ansatte, men at han ikke har nok kapasitet på grunn av all nedbemanningen i firmaet. Dette fordi det var fire EA som tidligere hadde håndtert den samme jobben som han gjør i dag.

Videre uttrykte topplederen at man aldri klarer å gi nok informasjon, og at det er vanskelig å tilfredsstille alle med hensyn til dette aspektet. I tillegg nevnte han at toppledelsen noen ganger holder tilbake informasjon fra de ansatte, i frykt for hvordan budskapet kan bli oppfattet. Nærmere sagt er de bekymret for at sensitiv informasjon skal spres i organisasjonen og skape skade. På bakgrunn av dette forklarte han at toppledelsen velger å "legge bånd" på tilgjengelig informasjon, i håp om redusere potensielle negative effekter. topplederen uttrykte imidlertid at han er tilhenger av å ha åpen, ærlig og faktabasert informasjon. *"Jeg tror oppriktig at de fleste mennesker takler sannheten. Det er selvfølgelig avhengig at man ikke har noen politiske insentiver i informasjonen man gir ut, og at den er utelukkende faktabasert"*.

### ***Informasjon vs. involvering***

**Ansatte:** (P = 0.127). Alle ansatte kunne tenke seg å få informasjon fremfor å bli involvert i en endringsprosess. En forklaring på dette er ifølge en ansatt at man kan redusere arbeidsmengden dersom man får informasjon istedenfor å bli involvert. I tillegg uttrykte en tillitsvalgt at: *"altså om de bytter en ny styreleder, spiller det ingen rolle for meg"*. Hun nevnte videre at det er viktig å få god nok informasjon, spesielt for å unngå ryktespredning blant de ansatte. Hvis endringene derimot påvirker de ansattes eget arbeidsområde, ønsker (42%) majoriteten å delta i endringsprosessene. Majoriteten uttrykte også at det vil avhenge av situasjonen hvorvidt de ønsker å bli informert fremfor å bli involvert. En av de ansatte forklarte at: *"det er ikke alltid en positiv ting å bli tidlig involvert hvis man ikke har et ord med i beslutningen"*. Med andre ord, hvis noen allerede har bestemt hvordan ting skal gjøres, så trenger man ikke å bli involvert ifølge den ansatte. En annen ansatt bemerket at informasjon og involvering er omtrent like viktig, men at det som sagt vil avhenge av type endring hvorvidt den ene spiller en større rolle enn den andre. *"det er ikke alt som trenger å gå ned på det nivået vi jobber på rett og slett"*.

En tillitsvalgt uttrykte også at det vil variere fra situasjon til situasjon om han ønsker å bli involvert eller informert. Han trenger imidlertid ikke å være personlig involvert i en prosess, så lenge en representativ ansatt snakker for ham. Generelt sett er det dermed mer viktig for ham å få informasjon fremfor å bli involvert. En annen tillitsvalgt nevnte at det er lettere å akseptere en endring dersom hun får god nok informasjon. Da trenger hun heller ikke å bli like mye involvert, ettersom hun har tillit til at endringen er godt gjennomtenkt og at de rette personene har vært med på å ta en god avgjørelse.

**EA:** ( $P = 0.003$ ). Alle EA uttrykte at man kan erstatte involvering med informasjon i enkelte situasjoner. Dette er imidlertid avhengig av god og riktig informasjon, nærmere sagt, hva som skal endres og hvorfor. En av EA uttrykte at det kan være fornuftig å bytte ut involvering med informasjon, ettersom man bare er nødt til å gjøre store endringer enkelte ganger. I slike tilfeller er det ifølge EA viktig å informere om hvorfor man foretar endringene, og hva man skal gjøre fremover. *“en av svakhetene med Energi AS er at det ofte blir fortalt at man skal gjøre en ny endring, men folk forstår ikke hvorfor man gjør endringen”*. Ettersom de ansatte ofte ikke forstår formålet med endringene, anser han dette som en svakhet hos bedriften. Han nevnte dermed at bedriften kunne vært mye flinkere til å gi informasjon til de ansatte.

I forbindelse med dette påpekte en annen EA at: *“alle synes nesten alltid at de får for lite informasjon. Det går igjen overalt”*. Han antydte dermed at det nærmest er umulig å tilfredsstille dette området, noe som også ble understøttet av topplederen: *“vi klarer aldri å gi nok informasjon”*. Når det gjelder involvering uttrykte EA imidlertid at det kan være tilstrekkelig med å gi informasjon til de ansatte, så lenge man har utført et godt gjennomtenkt arbeid i en ledergruppe på forhånd. I tillegg nevnte en annen EA at: *“mange ansatte føler faktisk at informasjon er involvering”*, noe som samsvarer med de ansattes definisjon av involvering som nevnt tidligere.

---

## 4.7 Selektiv involvering

*“At alle skal bli involvert til enhver tid ser jeg ikke verdien av”*

I dette avsnittet presenterer vi resultatene om selektiv involvering. Under forskningsprosessen kom det relativt fort frem at EA allerede benytter seg av selektiv involvering, noe som også ble bekreftet av flere ansatte og tillitsvalgte. Mange la vekt på at det er praktisk umulig å involvere alle ansatte, men at det likevel finnes situasjoner hvor en større grad av medvirkning er mer egnet enn andre. Vi starter dermed dette avsnittet med å kartlegge hva slags synspunkter de ansatte og EA har på selektiv involvering. Deretter viser vi til hva slags erfaringer EA har med å involvere selektivt, etterfulgt av hvilke situasjoner som er mer eller mindre egnet for selektiv involvering. Avslutningsvis undersøker vi i hvilken grad EA legger vekt på bruk av kriterier når de skal involvere de ansatte, og hva som eventuelt kan være det viktigste kriteriet for å bli involvert.

### 4.7.1 Forhold til selektiv involvering

#### *Synspunkter*

**Ansatte:** ( $P = 0.00$ ). Alle ansatte uttrykte at selektiv involvering er en god ide. En av de ansatte begrunnet dette med at man kan sette sammen riktige arbeidsgrupper med forskjellige typer ansatte på ulike nivåer i organisasjonen. Disse kan så ta nødvendige beslutninger, så lenge det er representativt for den endringen som skal implementeres. Dette ble også understøttet av en av de tillitsvalgte, som la til at selektiv involvering er bedre enn at ingen blir involvert. Videre forklarte en annen ansatt at selektiv involvering kan være en god ide, ettersom man kan velge ut personer som vanligvis er negative til endringene. Dersom de får være med å påvirke prosessen kan de imidlertid bli mer positive til endringene. Hun forklarte også at Energi AS allerede driver med selektiv involvering, ettersom ledelsen hovedsakelig involverer tillitsvalgte. En annen tillitsvalgt påpekte imidlertid at selektiv involvering krever at de ansatte har tillit til EA, noe hun mente var særdeles svekket i organisasjonen.

De ansatte ga oss flere andre begrunnelser om hvorfor selektiv involvering er en god ide. Disse er som følger: man kan involvere de riktige personene til de riktige prosessene;

endringen blir bedre tilpasset de ansattes tanker, meninger og behov dersom man involverer de med kunnskap om emnet; det kan gjøre prosessen mer effektiv og lettere å gjennomføre; og det kan skape bedre prosesser da man involverer de som virkelig vil bli involvert.

**EA:** ( $P = 0.007$ ). Alle EA er også positive til selektiv involvering. Ifølge topplederen er det å tenke gjennom hvem man skal involvere, hva de skal involveres i, og hvordan de kan involveres på best mulig måte et suksesskriterium for å oppnå vellykkede endringsprosesser. *“effektiviteten vil helt klart nå opp dersom man prøver å avgrense involveringen til de riktige personene”*. I likhet med de ansatte argumenterte flere av EA at selektiv involvering kan skape mer effektive og raskere prosesser. I tillegg hevdet EA at de kan bruke mer energi i implementeringsfasen, ettersom man bruker mindre tid og energi på å involvere. En av EA uttrykte også at involvering av de ansatte er overvurdert, siden det er forventet at alle skal bli involvert hele tiden, noe som ikke nødvendigvis er riktig. I tillegg nevnte EA de allerede driver med selektiv involvering, men at det er utfordrende, da man må være godt kjent med ansatte i de ulike avdelingene.

### ***Erfaring***

( $P = 0.035$ ). I studien kom det fram at majoriteten av EA (86%) har erfaring med selektiv involvering, og at de allerede benytter seg av denne tilnærmingen i endringsprosesser. Faktisk uttrykte topplederen at de ikke hadde klart å komme igjennom endringene uten selektiv involvering. Blant annet involverer de selektivt når det gjelder endring i arbeidsprosesser og arbeidsverktøy, og i nedbemanningsprosesser. I tillegg uttrykte en av EA at han involverer selektivt i lederprosesser, som tar sikte på å effektivisere leveranseprosessen til kunder. I slike prosesser fokuserer han på å velge de rette personene, men ikke alle. Av erfaring opplever han at dette fungerer godt, så lenge han involverer de som har en viss respekt i miljøet. Dette skal visstnok ha en betydning overfor de andre ansatte, når de får vite at en respektert person har vært med i prosessen. En annen EA ga oss også et eksempel på hvordan han tilnærmer seg til selektiv involvering i endringsprosesser. Han forklarte at han går rundt i organisasjonen og spør disiplinledere om hvem de har størst nytte av å involvere i prosessen. Årsaken til dette er at EA ikke nødvendigvis vet selv hvem som er best å involvere. I tillegg nevnte han at de bruker å variere på personene de velger å involvere, slik at de unngår at samme type beslutninger blir tatt, og for å få nye

---

innfallsvinkler. Han uttrykte imidlertid at det er utfordringer med å vite og finne de rette personene til enhver prosess.

I forhold til selektiv involvering gjorde en av EA oss oppmerksomme på et annet interessant fenomen. Han uttrykte at det befinner seg skjulte nettverk i enhver organisasjon, hvor en gruppe med nære relasjoner holder uformelle samtaler i lukkede rom. Disse samtaler er ikke synlige i bedriftens prosesser, og EA hevdet at 70% av beslutningene blir ofte tatt i disse rommene. Selv om det vil variere fra bedrift til bedrift, uttrykte han at: *“veldig ofte foregår det mye forarbeid og identifisering i skjulte nettverk”*. Som vi var inne på tidligere nevnte han også at den offisielle politikken utad er at “alle skal bli involvert”. Energi AS har imidlertid 4000 ansatte og dermed har en slik politikk og tilnærming til involvering lite for seg. *“det er en kultur i Norge for tiden at det skal være involvering av ansatte, men når det kommer til reelle beslutninger så er utvalget kraftig redusert”*. Videre uttrykte han at selv om man naturligvis er nødt til å involvere til en viss grad, er det minst like viktig med å gi de ansatte informasjon om hva som pågår og hva de driver med. Han la til: *“veldig mange ansatte føler faktisk at man er involvert når de får informasjon”*. Dette understøttes nok en gang hva majoriteten av de ansatte har uttrykt gjennom intervjuene.

#### 4.7.2 (U)egnete situasjoner

**Ansatte:** Ifølge majoriteten av de ansatte, er selektiv involvering mest egnet i arbeidsprosesser. De nevnte imidlertid flere andre ulike type situasjoner som kan være egnet. Disse er som følger: arbeidsmetoder, nedbemanning, omorganisering, eget arbeidsområde, faglige endringer, økonomiske forhold, overordnede arbeidssystemer, endring i personalhåndboken, endringer i de fleste prosesser, krav til gjennomføring av arbeidet, og situasjoner som påvirker arbeidshverdagen.

Når det gjelder situasjoner de mener er uegnet for selektiv involvering, nevnte flesteparten arbeidsmiljø. Interessant nok nevnte noen ansatte også nedbemanning, noe andre som nevnt ovenfor mener er egnet for selektiv involvering. En ansatt forklarte imidlertid hvorfor han mener det er uegnet: *“man hadde ikke kommet noen vei hvis man skulle involvere alle i en nedbemanningsprosess. man kan ikke komme med 4000 input fra de ansatte, det går ikke”*. I tillegg uttrykte en annen ansatt at: *«hvis du skal involvere alle ansatte ned til minste detalj så*

*hadde du aldri fått nedbemannet, så det må være en avgrensing på et eller annet nivå*". Ellers ble det nevnt at kantine endringer, forflytning av lokasjon, endringer på konsernnivå, og endringer som påvirker hele bedriften ikke er egnet for selektiv involvering.

**EA:** Når det gjelder EA, nevnte (40%) majoriteten at selektiv involvering er mest egnet i nedbemanningsprosesser og tidskrisiske situasjoner. I tillegg nevnte de at man bør involvere selektivt i tilbudsarbeid, metodearbeid, nye systemer (IT), endring i arbeidsprosesser, endring på fagområde, og endring i spesifikke fag. I likhet med de ansatte, nevnte også noen av EA at nedbemanning var uegnet for selektiv involvering. En av EA mente at man heller bør gi informasjon til de ansatte under slike prosesser. Andre situasjoner som ikke er egnet for selektiv involvering er ifølge EA omstruktureringsprosesser, kantine endringer, situasjoner hvor involvering ikke er lovpålagt, mindre omfattende og komplekse endringer, og situasjoner med bedre tidsaspekter. Det er imidlertid ingen uegnede situasjoner som stakk seg spesielt ut hos EA.

### **4.7.3 Effekter**

#### ***Fordeler***

EA nevnte flere ulike fordeler og ulemper som kan oppstå av selektiv involvering. En av EA uttrykte blant annet at: *"den største fordelen med å involvere selektivt er at man får med de ansatte som bryr seg og som har interesse av å jobbe med de endringene som kommer"*. Det var imidlertid bedre beslutninger i form av effektivitet og kvalitet, samt raskere prosesser som hovedsakelig gikk igjen hos EA. I tillegg ble følgende fordeler nevnt: bedre effektivitet, effektive grupper, enklere å se total konsekvensen av endringen, bedre informasjonsflyt som følge av raskere prosesser, og raskere gjennomføring av endringer.

#### ***Ulemper***

Når det gjelder ulemper, uttrykte EA at selektiv involvering kan forårsake tregere beslutningsprosesser, feil gruppesammensetning, valg av feil personer, tap av verdifulle innspill, ansatte som føler seg forbigått, ansatte som føler at endringer er påtvunget, og involvering av personer innenfor egen omgangskrets. Hovedsakelig mente EA at den største ulempen med å involvere selektivt, er at man kan ende opp med feil personer og gå glipp av verdifulle innspill fra de som ikke ble involvert.



#### 4.7.4 Kriterier

*“Det er mange kriterier man kan velge ut ifra for å få ting til å fungere”*

Bruk av kriterier når man skal involvere ansatte henger tett sammen med konseptet selektiv involvering. Ved å involvere ansatte basert på eksempelvis kunnskap, erfaring, eller kompetanse kan man potensielt oppnå mer effektive endringsprosesser enn uten bruk av kriterier. Samtidig kan man potensielt unngå å involvere ansatte som verken er egnet, eller som ikke har lyst å delta i prosesser.

**Ansatte:** ( $P = 0.001$ ). Under forskningsprosessen fant vi at (86%) majoriteten av de ansatte synes EA bør benytte seg av kriterier når de involverer ansatte i endringsprosesser. De uttrykte også at bruk av kriterier vil avhenge av type endringer man står overfor. En av de ansatte nevnte for eksempel at bruk av kriterier kan være egnet når det gjelder faglige endringer, men ikke nødvendigvis i mer overordnede prosesser. En annen ansatt la vekt på at EA burde involvere et viss type utvalg som gjenspeiler arbeidsstokken. Det vil si at man ikke involverer et bestemt kjønn, en aldersgruppe, ansatte i en type stilling eller lignende. Dette understøttes av en tillitsvalgt som uttrykte følgende: *“man bør involvere spredt ved at man har forskjellige aldersgrupper, personer med ulik ansiennitet, og ikke minst begge kjønn”*. I tillegg nevnte den tillitsvalgte at man bør involvere de som viser motstand mot endringer, ettersom de potensielt kan vise seg å være ressurssterke. Hun presiserte imidlertid at man ikke bør involvere de som har gitt motstand i selve prosessen, og heller ikke de som er redd for å si meningene sine. Ifølge den tillitsvalgte bør EA primært involvere de som faktisk har lyst til å bli involvert i endringene.

I motsetning til majoriteten nevnte en av de ansatte at det ikke har så stor betydning for hvem EA bør involvere. Årsaken til dette er at selv om en person har god kompetanse på et bestemt område, har han ikke nødvendigvis god kompetanse på endringen som skal implementeres. *“du må ha ulike personligheter som tar vurderinger uansett”*. I likhet med

mange andre, nevnte hun også at det er avhengig av type endring hvorvidt EA bør bruke kriterier for å involvere. Dersom det for eksempel er snakk om en endring som er teknisk, så må man naturligvis involvere teknisk personell. Hun la til: *“du må involvere riktige personer til riktig endring”*. I forhold til dette kom en tillitsvalgt med et viktig poeng. Hun uttrykte at bruk av kriterier kan potensielt føre til trynefaktorer i den forstand at EA velger ut personer basert på subjektive preferanser fremfor objektive kriterier. *“det som er skummelt når man skal velge ut er jo denne trynefaktoren”*. Hun forklarte at EA kan ha lett for å velge ut personer til prosesser som man kjenner godt, som er enig med dem selv, eller som er en kompis på fritiden. Den tillitsvalgte trakk også paralleller med trynefaktorer og nedbemanningsprosessene som har oppstått i firmaet. *“hvis du skal velge ut noen så velger du ikke ut dem du er venn med eller som du liker veldig godt”*.

Avslutningsvis, og i tillegg til det som allerede er nevnt ovenfor, uttrykte de ansatte at EA bør involvere følgende type personer i endringsprosesser: tillitsvalgte, mellomleder, prosjektleder, engasjerte og ansvarsfulle ansatte, ansatte med nettverk, ansatte med faglig kunnskap, ansatte med erfaring, ansatte med riktig kompetanse, ansatte som uttrykker sin mening, ansatte på lavere hierarkiske nivåer, og ansatte som er direkte berørt av endringene. Hovedsakelig mente majoriteten av de ansatte at EA bør involvere ansatte med erfaring.

**EA:** ( $P = 0.035$ ). Majoriteten (71%) av EA uttrykte at de benytter seg av kriterier når de skal involvere ansatte i endringsprosesser. ( $P = 0.132$ ). 57% mener også at andre EA bør legge mer vekt på bruk av kriterier. I likhet med de ansatte, nevnte EA at bruk av kriterier er avhengig av type endringer man står overfor. De ga imidlertid ikke gi noen konkrete eksempler på hva slags type endringer som er mer egnet for bruk av kriterier enn andre. En av EA som ikke benytter seg av kriterier forklarte at han er mer saksorientert og at en god debatt går på sak, ikke person. Han mente likevel at EA bør legge mer vekt på kriterier, så lenge det ikke går direkte på type person. *“hvis du for eksempel skal se på en forbedringsprosess på engineering så tar du ikke med en person fra HR”*.

En annen EA som faktisk benytter seg av kriterier uttrykte at: *“du må ha med folk som har lyst å ha noe å bidra med”*. I tillegg nevnte EA at han bruker å variere på personene han velger å involvere for å få nye innfallsvinkler og for å unngå at samme type beslutninger blir tatt. *“at en eller tre personer skal representere et utvalg år etter år etter år gjør at de mister kontakten med hva som skjer”*. Avslutningsvis nevnte toppleren at involvering av

---

tillitsvalgte i endringsprosesser er en god ting. Han mente imidlertid at de ansatte er selv ansvarlige for å velge ut de riktige personlighetstypene til å bli med i prosessen. Han la til: *“det er ikke alle som er like egnet til å bidra i en endringsprosess”*.

### ***Viktigste kriterium***

Majoriteten av både EA og de ansatte uttrykte at kompetanse er det viktigste kriteriet for å bli involvert i endringsprosesser. Begge parter nevnte imidlertid flere andre viktige kriterier for medvirkning. Disse er som følger: engasjement, erfaring, lederansvar, faglig kunnskap, representativt for arbeidsstyrken, uttrykke egne meninger, om man er direkte berørt av endringene, helhetsforståelse, positivitet, energiske ansatte, riktig fagkompetanse, stress toleranse, god kommunikasjonsevne, interesse til å bidra, villighet til å dele kompetanse med andre, og villighet til å presentere nye arbeidsmetoder for andre.

## **4.8 Forbedringspotensial**

I dette avsnittet presenterer vi resultatene med hensyn til EA og de ansattes forslag til forbedringer. Både majoriteten av EA (71%) og de ansatte (58%) uttrykte at ledelsen bør gi mer, bedre, og riktig type informasjon til ansatte. I tillegg uttrykte 25% av ansatte at ledelsen bør bli flinkere til å involvere de ansatte, samt planlegge implementeringen av endringsprosessene bedre. Vi skal dermed se nærmere på hva som er bakgrunnen for hver enkelt av disse forbedringsaspektene.

### **4.8.1 Forbedringspunkter**

#### ***Informasjon***

*“vi får informasjon men da er alt avgjort”*

Mangel på informasjon er kanskje et av de største problemene og utfordringene Energi AS har pr. dags dato. I løpet av hele forskningsprosessen uttrykte de ansatte en stor misnøye over mangel på informasjon i henhold til endringsprosesser. I tillegg bekreftet alle EA utenom en at informasjonsaspektet i organisasjonen kunne vært mye bedre. Bakgrunnen for at de ansatte føler en mangel på informasjon, kan imidlertid raskt oppsummeres av et eksempel fra en av de tillitsvalgte. Intervjuobjektet fortalte nemlig om en avdeling i firmaet

som hadde fått en ny avdelingsleder. Problemet var bare at avdelingslederen ikke hadde noe som helst kunnskap om selve avdelingen. Hun uttrykte: *“sånne ting provoserer, og jeg merker at den avdelingen koker nå”*. De ansatte i avdelingen ble med andre ord veldig irritert over hendelsen, og kunne ikke forstå hvorfor vedkommende hadde blitt valgt ut som ny avdelingsleder. De fikk imidlertid kun informasjon fra ledelsen etter avgjørelsen hadde blitt tatt. Dette er ikke overraskende, ettersom halvparten av de ansatte i undersøkelsen uttrykte at de ikke får nok informasjon i forkant av en endringsprosess. Den tillitsvalgte uttrykte videre at: *“man kan aldri gi for mye informasjon, og vi har forsøkt å fortelle til ledelsen at det er mye viktigere å gi kontinuerlig informasjon”*.

En annen tillitsvalgt påpekte at Energi AS har blitt flinkere til å gi informasjon opp igjennom årene, selv om de fortsatt har en lang vei å gå. Nærmere sagt uttrykte hun at ledelsen bør gi bedre informasjon i forhold til hva endringene går ut på, og hvorfor endringene skjer. Ifølge den tillitsvalgte var ledelsen imidlertid mye dårligere til å gi informasjon til de ansatte tidligere. Dette var spesielt tilfellet når oljekrisen først inntraff, og hvor de ble tvunget til å nedbemanne. Ettersom bedriften aldri hadde vært gjennom slike prosesser tidligere, var det knyttet mye usikkerhet til hva de faktisk kunne formidle av informasjon til de ansatte. I forbindelse med dette uttrykte hun at: *“jeg forventer å bli informert, noe som var grunnen til at jeg valgte å bli tillitsvalgt”*. Hun forklarte at mangelen på informasjon i de første rundene med oppsigelsesprosessene førte til at hun konstant ba ledelsen om informasjon, noe som til slutt resulterte i at hun ble spurt om å bli tillitsvalgt. Dermed fikk hun mye mer tilgang til informasjon enn tidligere.

En av årsakene til at informasjonsaspektet er en viktig faktor, er fordi nok og riktig informasjon reduserer eller forhindrer ryktespredning blant de ansatte. Selv topplederen ga uttrykk for at slik ryktespredning kan potensielt skade endringsprosesser. Han nevnte dermed at de bør bli flinkere til å gi et klarere språk, mer faktabasert, og mer detaljert informasjon til de ansatte. I tillegg uttrykte en av de tillitsvalgte at ledelsen bør sende ut et klart og tydelig budskap tidlig i prosessen for å redusere sjansene for ryktespredning. Dette gjelder spesielt i nedbemanningsprosesser, som ofte gir negative utfall for mange ansatte. I forbindelse med dette uttrykte topplederen: *“jeg tror ikke du vil høre noen som har gjort slike endringer si at de informerte nok i etterkant”*. Topplederen påpekte imidlertid at man aldri kan gi nok informasjon og at det er et vanskelig område å tilfredsstille. *“hvis du har en hovedregel som sier at du aldri klarer å informere nok, derfor må du informere mer, så tror jeg du er på rett*

vei”. Avslutningsvis er en av de mer opplagte årsakene til viktigheten av informasjonsaspektet at de ansatte føler seg automatisk mer involvert dersom de blir informert. Dette understøttes også av våre tidligere resultater, ettersom nærmere 60% av de ansatte definerte involvering som å bli informert. Med andre ord fremkommer det ganske klart at Energi AS har et stort informasjons forbedringspotensial.

### ***Involvering***

*“man må velge ut de personene som har noe i en endringsprosess å bidra med”*

Et annet forslag som dukket opp under forskningsprosessen var mer vektlegging på involvering. I forhold til dette uttrykte en av de tillitsvalgte at ledelsen bør legge mer vekt på å involvere de som blir påvirket av endringene. Dersom det for eksempel er snakk om endringer i arbeidsprosesser, er man nødt til å involvere nettopp de som jobber med arbeidsprosessene, og ikke ut ifra hva som er mest praktisk eller lettest gjennomførbart for de som styrer prosessen. *“man må involvere de som faktisk skal utføre jobben”*. Videre ga den tillitsvalgte et eksempel på hvordan man bør gå frem når man skal involvere de ansatte: *“hvis man skal ha en ny leder til en avdeling så kjenner jo HR-avdelingen de fleste i bedriften, og da kan de jo alltid høre med de ulike avdelingene hva slags leder de trenger og hvordan avdelingen fungerer”*. Hun nevnte videre at selv om HR-avdelingen har god kjennskap til de ansatte, hender det aldri at de faktisk går rundt og rådfører seg med dem. I stedet dukker det bare opp en ny EA ut av det blå som de ansatte plutselig må forholde seg til. *“altså hvis vi skal ha en ny leder på min avdeling så er det jo greit at de spør hva slags leder avdelingen trenger”*. Den tillitsvalgte forklarte at dersom HR-avdelingen forhørte seg mer med de ansatte, kunne de oppnådd konstruktive tilbakemeldinger for hver enkelt avdeling faktisk har behov, og hva de ikke har behov for.

På et mer overordnet nivå, uttrykte topplederen også at man bør fokusere mer på hvordan man skal gjennomføre og lede endringsprosesser. *“det blir fort at den sentrale ledelsen sitter og vedtar en endring, og så forsvinner de ut av bildet når endringen starter”*. topplederen opplever altså at EA trer tilbake og blir usynlige i det en ny endringsprosess starter. Dermed er det veldig lett for ham å se hvilke EA som står støtt i endringene, og hvilke EA som trekker seg tilbake. Han presiserte videre at det er viktig med tydelig EA-involvering i

endringsprosesser, og at det er et lederansvar på alle nivåer i organisasjonen. *“lederinvolvering og god planlegging for gjennomføring er viktig”*. Det er altså ikke bare involvering av de ansatte som er et viktig forbedrings element i organisasjonen, men også tilstrekkelig involvering av EA.

### ***Planlegging***

Under forskningsprosessen ble vi også gjort oppmerksomme på et forbedringspotensial med hensyn til bedre planlegging av endringsprosesser. Som nevnt tidligere uttrykte en av de ansatte et behov for informasjon om datoer eller milepæler som de ansatte kan forholde seg til under en endringsprosess. Dette gjelder spesielt de ansatte som ikke er direkte involvert i prosessen, og som dermed har mindre kjennskap til hva som foregår. *“de som jobber med prosessen har full oversikt over datoer de skal forholde seg til, men de som ikke er direkte involvert aner jo egentlig ingenting”*. Den ansatte forklarte videre at de som står utenfor prosessen kun får generell informasjon om prosessen i møter, men ikke spesifikk informasjonen om hvor langt man for eksempel har kommet i prosessen. Som sagt savner han dermed mer strukturerte datoer som man kan forholde seg til. En av de tillitsvalgte uttrykte også misnøye over planleggingsbiten. Intervjuobjektet nevnte blant annet at ledelsen bør sette av bedre tid til å ha diskusjoner og gjøre gode vurderinger. *“man bør ha bedre tid til å planlegge og kanskje til og med ha en kommunikasjonsplan”*. Med kommunikasjonsplan henviste hun til hvordan ledelsen kan ha lett for å bare si opp personer i nedbemanningsprosesser. Hun uttrykte at ledelsen bør sette av nok tid til å gjøre bedre helhetsvurderinger før de eventuelt sier opp ansatte, slik at de kvalitetssikret utfallet av prosessen.

## **4.9 Oppsummering av Energi AS**

### ***Endringer***

Energi AS er kontinuerlige utsatt for endringer, som varierer i omfang. Selv om det hovedsakelig er snakk om endringer har EA uttrykt at de må implementere nye endringsprosesser samtidig, noe som er krevende å håndtere. Majoriteten (43%) av de ansatte uttrykte imidlertid at det går greit å balansere daglige arbeidsoppgaver med implementering av nye endringer. Alle ansatte uttrykte også at de yter lite motstand mot nye endringer.

### ***Involvering av ansatte***

Videre definerte majoriteten (59%) av de ansatte involvering som å få informasjon, mens majoriteten (54%) av EA definerte medvirkning som å ha innflytelse. Både majoriteten (67%) av de ansatte og EA (86%) har også et positivt inntrykk av involvering, ettersom det blant annet innebærer påvirkningsmuligheter. EA legger dermed også stor vekt på å involvere de ansatte i endringsprosesser. Mens majoriteten (57%) av de ansatte har mye erfaringer med å bli involvert i endringsprosesser, har majoriteten (57%) av EA lite erfaringer med å lede endringsprosesser. Tillitsvalgte har imidlertid mer erfaring enn de ansatte, ettersom det er de som blir primært involvert i endringsprosesser. Når det gjelder type MP benytter halvparten av EA en representativ ansatt under endringsprosesser, mens den andre halvparten benytter en uformell tilnærming.

### ***Effekter av involvering***

Når det gjelder effekter av involvering uttrykte majoriteten (86%) av de ansatte at de opplever økt jobbtilfredshet ved å bli involvert i endringsprosesser. De ansatte nevnte imidlertid også flere negative effekter ved å bli involvert. Her uttrykte majoriteten (24%) at medvirkning kan være tid- og ressurskrevende. Ifølge majoriteten (64%) vil det også være avhengig av type endringer om de hadde tatt det ille opp ved å ikke bli involvert i en endringsprosess. Hvis endringene påvirker deres eget arbeidsområde vil flestparten ta det ille opp dersom de ikke blir involvert. Når det gjelder negative effekter av å ikke bli involvert, uttrykte majoriteten (14%) både mangel på påvirkningskraft og ikke muligheten til å få ytre sin mening.

### ***EA motiver for å (ikke) involvere***

Videre uttrykte majoriteten (83%) av EA at de forventer økt effektivitet av å involvere de ansatte. I forbindelse med dette har majoriteten (57%) opplevd at resultatet av en endringsprosess ble bedre enn forventet, hvor involvering blant annet var en direkte årsak for resultatet. Majoriteten (72%) har imidlertid også opplevd at resultatet av en prosess ble verre enn forventet. I tillegg mener alle EA at man kan oppnå like gode resultater dersom man ikke involverer alle ansatte. Dette vil imidlertid avhenge av type endringer, informasjon, type prosess, tidsaspektet, eller om det gjelder kundetilbud. På bakgrunn av dette uttrykte majoriteten (72%) av EA at medvirkning ikke nødvendigvis spiller en sentral rolle for å oppnå vellykkede resultater, men at det likevel spiller en rolle. Blant annet får de ansatte eierskap til endringene, og man får flere innfallsvinkler.

Når det gjelder beslutningstaking, uttrykte majoriteten (83%) av EA at nødvendigheten av å oppnå aksept fra de ansatte avhenger av situasjonen eller endringen man står overfor. Generelt er det viktig å oppnå aksept for beslutninger som påvirker de ansattes jobb direkte. Videre uttrykte halvparten (43%) av EA at kvaliteten på beslutningene blir bedre som følge av involvering. 29% mener at det vil variere avhengig av situasjonen, mens 14% hevder at kvaliteten blir verre dersom for mange er involvert. Ifølge en av EA skyldes dette at man er nødt til å ta hensyn til mange ulike meninger, noe som kan forårsake mykere beslutninger fremfor spisse beslutninger. Majoriteten (83%) opplever imidlertid også at involvering av motstandere mot endringer bidrar til bedre beslutningskvalitet.

Videre uttrykte majoriteten (67%) av EA uttrykte at organisasjonskulturen i Energi AS støtter bruk av involvering. Andre hevdet imidlertid at det ikke eksisterer en kultur for involvering, ettersom EA varierer i bruken av virkemiddelet. 33% av EA uttrykte også at involvering kan fremme effektiviteten hos ledelsen. Resten hevdet at det er avhengig av type endring, om man involverer noen og ikke majoriteten, og tidsaspektet. I tillegg nevnte EA flere ulike situasjoner som ikke er egnet for involvering, hvor tidskritiske situasjoner er minst egnet.

Avslutningsvis ble vi gjort oppmerksomme på begrepet “fasade-involvering”, som innebærer at EA noen ganger benytter seg av involvering for å blant annet skape et bedre arbeidsmiljø under endringsprosesser. Årsaken til at EA benytter seg av denne tilnærmingen er fordi involvering av alle ansatte er et tabubelagt emne, som ikke nødvendigvis gjenspeiler virkeligheten. En av EA forklarte at ettersom demokratiet i samfunnet spiller en viktig rolle, forsøker enhver bedrift å avspeile og tilpasse seg samfunnet.

### ***Ansattes (u)villighet til å delta***

Majoriteten (57%) av de ansatte ønsker å bli involvert, uavhengig av type endringer. I tillegg ønsker majoriteten (57%) å delta dersom endringene påvirker deres eget arbeidsområde. Når endringene påvirker de ansattes arbeidsområde direkte er også 86% av de ansatte mer villige til å delta i endringene. På bakgrunn av dette uttrykte majoriteten (73%) at involvering er mest egnet når endringer påvirker deres egen arbeidshverdag og motsatt. Videre ønsker 29% å bli involvert som følge av påvirkningskraft, mens 14% har ingen konkret årsak for deltakelse. Til tross for dette forventer ikke majoriteten (77%) å bli involvert i



---

endringsprosesser, så lenge endringene ikke påvirker deres eget arbeidsområde. Majoriteten (69%) er imidlertid i stor grad villige til å delta i endringsprosesser, avhengig av type situasjoner og endringer de står overfor. I tillegg er 86% av de ansatte mer villige til å delta desto mer innflytelse de kan ha i endringsprosesser.

Når det gjelder beslutningsprosesser uttrykte majoriteten (57%) at de i liten til middels grad får mulighet til å påvirke beslutningene, mens 29% får ingen mulighet til å påvirke. Tillitsvalgte får imidlertid mulighet til å påvirke beslutningsprosessen i større grad enn de ansatte. Videre hevdet majoriteten (69%) at ledelsen setter pris på at de deltar i endringsprosesser. 54% opplever også at ledelsen gir dem støtte under selve prosessen. Majoriteten (42%) synes imidlertid at ledelsen gjør en dårlig jobb med å organisere involvering i endringsprosesser. Kun 25 % synes ledelsen gjør en god jobb, noe som blant annet skyldes kommunikasjonssvikt. Majoriteten (42%) synes derimot at HR-avdelingen gjør en god jobb med å legge til rette for involvering.

### ***Kommunikasjon***

Halvparten av de ansatte uttrykte at de ikke får nok informasjon i forkant av endringsprosesser. Kun 29% føler de får nok informasjon. Majoriteten (43%) uttrykte også at de ikke får nok informasjon under endringsprosesser. Her føler kun 36% at de får nok informasjon. En av de ansatte forklarte at det tar for lang tid før de får informasjon, noe som skaper usikkerhet i forhold til om endringene er implementert eller ikke. I tillegg kan det oppstå ryktespredning dersom de ansatte ikke får riktig og god nok informasjon. Halvparten av EA erkjente også at de ikke gir nok informasjon i forkant av- og under endringsprosesser. Flere av dem hevdet imidlertid at man aldri kan gi nok informasjon.

Videre kom det frem at alle ansatte kunne tenke seg å få informasjon fremfor å bli involvert i en endringsprosess. En av årsakene til dette er at informasjon kan redusere den ekstra arbeidsmengden som ofte kommer med medvirkning. Hvis endringene derimot påvirker de ansattes eget arbeidsområde, ønsker majoriteten å delta i endringsprosessene. Alle EA synes også at man kan erstatte involvering med informasjon i enkelte situasjoner. Dett er imidlertid avhengig av god og riktig informasjon, nærmere sagt, hva som skal endres og hvorfor.

### ***Selektiv involvering***

Alle EA og ansatte uttrykte at selektiv involvering er en god ide, ettersom man blant annet kan involvere de riktige personene til de riktige prosessene, samt gjøre prosessene mer

effektive og lettere å gjennomføre. Ifølge topplederen er det å tenke gjennom hvem man skal involvere, hva de skal involveres i, og hvordan de kan involveres på best mulig måte et suksesskriterium for å oppnå vellykkede endringsprosesser. En av EA uttrykte også at involvering av de ansatte er overvurdert, siden det er forventet at alle skal bli involvert hele tiden, noe som ikke nødvendigvis er optimalt.

Videre viser det seg at Energi AS allerede driver med selektiv involvering, ettersom ledelsen hovedsakelig involverer tillitsvalgte. Majoriteten av EA (86%) uttrykte dermed at de har erfaring med selektiv involvering, og at de benytter seg av tilnærmingen i endringsprosesser. Blant annet involverer de selektivt når det gjelder endring i arbeidsprosesser og arbeidsverktøy, og i nedbemanningsprosesser. Ifølge topplederen hadde de ikke klart å komme igjennom endringene uten selektiv involvering.

Når det gjelder hvilke situasjoner som er mest (u)egnet for selektiv involvering, nevnte majoriteten av de ansatte at selektiv involvering er mest egnet i arbeidsprosesser. I motsetning er tilnærmingen mest uegnet når det gjelder endringer i arbeidsmiljøet. Majoriteten av EA nevnte på sin side at selektiv involvering er mest egnet i forbedringsprosjekter og tidskrisiske situasjoner. Omstruktureringsprosesser, kantine endringer, situasjoner hvor involvering ikke er lovpålagt, mindre omfattende og komplekse endringer, og situasjoner med bedre tidsaspekter er imidlertid mindre uegnet for selektiv involvering. Videre nevnte EA flere fordeler med å involvere selektivt. Hovedsakelig kan man oppnå bedre beslutninger i form av effektivitet og kvalitet, samt raskere prosesser. Når det gjelder ulemper, uttrykte majoriteten av EA at den største ulempen med å involvere selektivt, er at man kan ende opp med feil personer og gå glipp av verdifulle innspill fra de som ikke ble involvert.

Når det gjelder kriterier fant vi at majoriteten av de ansatte synes EA bør benytte seg av kriterier når de involverer ansatte i endringsprosesser. De uttrykte også at bruk av kriterier vil avhenge av type endringer man står overfor. En av de ansatte nevnte for eksempel at bruk av kriterier kan være egnet når det gjelder faglige endringer, men ikke nødvendigvis i mer overordnede prosesser. En annen ansatt uttrykte at bruk av kriterier kan potensielt føre til trynefaktorer i den forstand at EA velger ut personer basert på subjektive preferanser fremfor objektive kriterier. Uavhengig av dette, uttrykte majoriteten (71%) av EA at de allerede benytter seg av kriterier når de skal involvere ansatte i endringsprosesser. 57% av EA mener også at andre EA bør legge mer vekt på kriterier når de skal involvere. I likhet med de

---

ansatte, nevnte EA at bruk av kriterier er avhengig av type endringer man står overfor. De ga imidlertid ikke gi noen konkrete eksempler på hva slags type endringer som er mer egnet for bruk av kriterier enn andre. Avslutningsvis nevnte majoriteten av både EA og de ansatte at kompetanse er det viktigste kriteriet for å bli involvert i endringsprosesser.

### ***Forbedringspotensial***

Både majoriteten av EA (71%) og de ansatte (58%) uttrykte at ledelsen bør gi mer, bedre, og riktig type informasjon til ansatte. Mangel på informasjon er kanskje et av de største problemene og utfordringene Energi AS har pr. dags dato. I løpet av hele forskningsprosessen uttrykte de ansatte en stor misnøye over mangel på informasjon i henhold til endringsprosesser. I tillegg bekreftet alle EA utenom en at informasjonsaspektet i organisasjonen kunne vært mye bedre.

Videre uttrykte 25% av de ansatte at ledelsen bør bli flinkere til å involvere de ansatte. I forhold til dette nevnte en av de tillitsvalgte at ledelsen bør legge mer vekt på å involvere de som blir påvirket av endringene. Dersom det for eksempel er snakk om endringer i arbeidsprosesser, er man nødt til å involvere nettopp de som jobber med arbeidsprosessene, og ikke ut ifra hva som er mest praktisk eller lettest gjennomførbart for de som styrer prosessen.

Avslutningsvis uttrykte 25% av de ansatte at EA bør planlegge implementeringen av endringsprosessene bedre. Her bemerket en av de ansatte et behov for informasjon om datoer eller milepæler som de ansatte kan forholde seg til under endringsprosessene. Dette gjelder spesielt de ansatte som ikke er direkte involvert i prosessen, og som dermed har mindre kjennskap til hva som foregår.

## 5. Resultater: Olje AS

I dette kapittelet presenterer vi resultatene fra intervjuprosessen hos Olje AS. Selv om vi har tatt utgangspunkt i en spesifikk endringsprosess hos bedriften, er tabellen mer eller mindre lik tabellen for Energi AS. Bortsett fra et par nye temaer tar tabellen utgangspunkt i de samme kategoriene som nevnt tidligere. Vi gjentar dermed ikke disse.

Definisjoner: EA = Endringsagent  
MP = Medvirkning program

KATEGORI	TEMA	FORKLARING
Endringer	<i>Type endringer</i>	Bedriften er i stor grad utsatt for nye endringer. Dette omfatter hovedsakelig rutineendringer og innrapporteringer
	<i>Multippel endringsprosesser</i>	3 EA (75%) uttrykte at nye endringsprosesser må implementeres samtidig. Det er imidlertid delte meninger om hvordan de behersker håndteringen av endringene
	<i>Motstand mot endringer</i>	Det var 1 ansatt (14%) som ytret motstand mot forflytningen av produksjonslokalet
	<i>Arbeidsoppgaver vs. endringer</i>	5 ansatte (67%) uttrykte at det gikk greit å balansere daglige arbeidsoppgaver med implementering av nye endringer. 2 ansatte (33%) mente de ikke kunne balansere daglige arbeidsoppgaver. 5 ansatte (67%) uttrykte også at det oppstod trade-off problemer underveis
Involvering av ansatte	<u>Forhold til involvering</u>	
	<i>Definisjoner</i>	<p><b>Ansatte</b> Å få informasjon, å gi innspill, å bli hørt, være med å bestemme</p> <p>3 ansatte (36%) definerte involvering som å få informasjon, mens 2 ansatte (27%) definerte involvering som å bli hørt</p> <p><b>EA</b> EA ga uklare svar i forhold til hvordan de vil definere involvering. Ansattes mulighet til å påvirke kom imidlertid frem</p>

	<p><i>Synspunkter</i></p> <p><i>Erfaring</i></p> <p><i>Type MP</i></p>	<p><b>Ansatte</b> 5 ansatte (71%) hadde et positivt inntrykk av å bli involvert i flytteprosessen. 1 (14%) ansatt hadde blandet inntrykk, og 1 ansatt (14%) hadde et negativt inntrykk</p> <p><b>EA</b> Alle EA er positive til involvering av ansatte</p> <p><b>Ansatte</b> 4 ansatte (57%) har mye erfaringer med å bli involvert i endringsprosesser. 3 ansatte (43%) har lite erfaring</p> <p><b>EA</b> 3 EA (75%) har mye erfaring med å lede endringsprosesser. 1 EA (25%) har lite erfaring</p> <p>2 EA (50%) benyttet seg av et formelt MP, mens 2 andre EA (50%) benyttet et uformelt MP i flytteprosessen</p>
Effekter av involvering	<p><u>Effekter</u></p> <p><i>Jobbtilfredshet</i></p> <p><i>Negative effekter av involvering</i></p> <p><i>Negative effekter av ikke-involvering</i></p>	<p><b>Ansatte</b> 5 ansatte (71%) uttrykte at de opplevde økt jobbtilfredshet av å bli involvert i flytteprosessen</p> <p><b>Ansatte</b> Ikke bli hørt, ikke utføre arbeidet, å bli ignorert</p> <p>Den mest negative effekten var å ikke bli hørt (67%).</p> <p><b>EA</b> Tregere beslutningsprosesser, dårligere kvalitet på beslutningene, lavere produktivitet</p> <p>Ingen negative effekter skiller seg merkverdig ut</p> <p><b>Ansatte</b> Ikke ha mulighet til å ytre egne meninger, ikke få bestemme over eget arbeidsområde, følelse av usikkerhet, følelse av at endringer blir trukket nedover hodet</p> <p>Å ikke ha muligheten til å ytre egne meninger (29%) og å ikke bestemme over eget arbeidsområde (29%) er de mest negative effektene av å ikke bli involvert</p>

EA motiver for å (ikke) involvere	<u>Forventning</u>	Effektivitet, rettferdighet, godt resultat
	<u>Resultater</u>	3 EA (75%) forventet økt effektivitet av involveringen i flytteprosessen. 2 av EA (50%) forventet også rettferdighet for de ansatte
	<i>Resultater av involvering</i>	3 EA (75%) mente at flytteprosessen gikk bedre enn forventet. Involvering av de ansatte var en av årsakene
	<i>Resultater uten involvering</i>	Alle EA uttrykte at de ikke hadde oppnådd et like godt resultat av forflytning prosessen uten involvering av de ansatte
	<i>Medvirkningens rolle</i>	Alle EA uttrykte at involvering spilte en sentral rolle i forflytning prosessen, ettersom den påvirket de ansatte direkte
	<u>Beslutningstaking</u>	
	<i>Aksept</i>	Alle EA uttrykte at det var viktig å oppnå aksept for beslutningene som ble tatt under forflytningen av produksjonslokalet. Ifølge 3 ansatte (75%) var aksept viktig fordi flyttingen påvirket de ansatte direkte
	<i>Kvalitet</i>	Alle EA opplevde at kvaliteten på beslutningene ble bedre som følge av medvirkningen
	<i>Motstand</i>	Alle EA opplever at involvering av motstandere mot endringer bidrar til bedre beslutningskvalitet
	<u>Uegnede situasjoner</u>	EA nevnte ulike situasjoner de mener er uegnet for involvering: omorganisering, administrative prosesser, styringsprosesser, beslutninger på overordnet nivå
		Ingen situasjoner skilte seg spesielt ut
	<u>Organisasjonskultur</u>	Alle EA uttrykte at det eksisterer en kultur for involvering på avdelingsnivå. 2 EA (50%) uttrykte imidlertid at det ikke eksisterer en kultur for involvering på overordnet nivå

	<u>Medvirkningens påvirkningskraft</u>	3 EA (75%) mente at deltakelse fremmer effektiviteten. 3 EA (75%) uttrykte også at makten deres øker
	<u>Fasade-involvering</u>	Alle EA ga uttrykte at de ikke brukte fasade som motiv for deltakelse
Ansattes (u)villighet til å delta	<u>Forventninger</u>	Ingen ansatte forventer å bli involvert i endringsprosesser. Dette begrunnes med alder, tidligere erfaringer, endringer som ikke påvirker arbeidsområdet, og fordi andre ansatte kan gjøre en like god jobb
	<u>Årsaker</u>	5 ansatte (71%) ønsket å delta i forflytningsprosessen. 4 ansatte (60%) uttrykte at muligheten til å påvirke var hovedårsaken for deltakelse
	<u>(U)villighet til deltakelse</u>	Alle ansatte var i stor grad villige til å delta i forflytning prosessen
	<u>Beslutningsprosesser</u>	Alle ansatte hadde et ønske om å delta i beslutningstakingen i prosessen, men det var kun 4 ansatte (57%) som i stor grad fikk muligheten
	<u>(U)egnete situasjoner</u>	<p><b>Egnet</b> Flytteprosessen, endringer som påvirker arbeidsområdet direkte, og forbedringsendringer</p> <p>4 (57%) av de ansatte mener endringer som påvirker de direkte er mer egnet for involvering.</p> <p><b>Uegnet</b> Oppkjøp, endring i overordnede prosesser, innføring av nytt IT-system, og nedbemanning</p> <p>3 ansatte (43%) mener endringer som ikke angår en selv er uegnet for involvering.</p>
	<u>Ledelsen og støttefunksjoner</u>	
	<i>Opplevelse av ledelsen</i>	5 ansatte (71%) uttrykte at ledelsen satt pris på deres deltakelse i flytteprosessen. 4 ansatte (57%) følte også at ledelsen ga de nok støtte under selve prosessen
	<i>Ledelsens organisering</i>	4 ansatte (57%) følte at ledelsen gjorde en god jobb med å organisere medvirkning i flytteprosessen. 2 lagermedarbeidere (29%) var

	<i>HR-avdelingens rolle</i>	<p>misfornøyde med ledelsen</p> <p>Olje AS hadde ingen HR-avdeling under flytteprosessen</p>
Kommunikasjon	<p><u>Informasjon</u></p> <p><i>Informasjon før endringsprosesser</i></p> <p><i>Informasjon under endringsprosesser</i></p> <p><i>Informasjon vs. Involvering</i></p>	<p><b>Ansatte</b> 6 ansatte (86%) mente at det stort sett var tilstrekkelig informasjon i forkant av flytteprosessen. 1 ansatt (14%) mente informasjon kom alt for sent.</p> <p><b>Ansatte</b> 4 ansatte (57%) var fornøyde med informasjonen de fikk underveis i prosessen. 2 lagermedarbeidere (29%) var misfornøyde. 1 ansatt (14%) hadde imidlertid ikke behov for informasjon underveis</p> <p><b>Ansatte</b> Alle ansatte foretrekker involvering fremfor informasjon</p> <p><b>EA</b> 2 EA (50%) mente informasjon kunne erstatte involvering. I motsetning mener 1 EA (25%) at ingen av de to kan erstatte hverandre. 1 EA (25%) mener informasjon er avhengig involvering</p>
Selektiv involvering	<p><u>Forhold til involvering</u></p> <p><i>Synspunkter</i></p> <p><i>Erfaring</i></p> <p><u>(U)egnete situasjoner</u></p>	<p><b>Ansatte</b> 5 ansatte (71%) uttrykte at selektiv involvering er en god ide. 2 ansatte (29%) vet ikke om selektiv involvering er en god ide</p> <p><b>EA</b> 3 EA (75%) uttrykte at selektiv involvering er en god ide</p> <p>3 EA (75%) har erfaring med å involvere selektivt</p> <p><b>Egnet</b> Små endringer, arbeidsprosesser, arbeidsmetoder, rutineprosesser, og forbedringsendringer</p> <p>Ingen skiller seg merkverdig ut</p> <p><b>Uegnet</b> Arbeidsmiljø, endring i arbeidsverktøy og endring på personlig arbeidsområde, 5S prosjekter</p>



	<p><u>Effekter</u></p> <p><i>Fordeler</i></p> <p><i>Ulemper</i></p> <p><u>Kriterier</u></p> <p><i>Viktigste kriterium</i></p>	<p>Mest gjennomgående: Arbeidsmiljø</p> <p>Tilgang til tillitsfulle/engasjerte/kreative/positive og kompetente ansatte, oppnåelse av et resultat, “jo færre kokker desto mindre søl”, fremdrift, effektivitet</p> <p>Ingen av fordelene skiller seg ut</p> <p>Mangel på informasjonsflyt, følelse av å bli utelatt, for ensporet prosess, tap av gode innspill, involvering basert på personlig kjemi, og følelse av urettferdighet</p> <p>Ingen av ulempene skiller seg ut</p> <p>Alle EA benyttet seg av kriterier under flytteprosessen. 6 ansatte og 4 EA (90%) mener man bør involvere ut ifra kriterier. 1 ansatt (14%) var usikker</p> <p><b>Ansatte</b> Positivitet, interesse, ansatte med forståelse, kritiske ansatte, ansatte som blir direkte berørt, ansatte med egne meninger, og ansatte med kunnskap om prosessen</p> <p>Mest gjennomgående: Kompetanse og erfaring</p> <p><b>EA</b> Ryddige ansatte, effektive ansatte, ansvarsfulle ansatte, kompetente ansatte, positive ansatte, ansatte med handlingskraft, og ansatte med erfaring</p> <p>Kompetanse og erfaring</p>
Forbedringspotensial	<p><u>Forbedringspunkter</u></p> <p><i>Informasjon</i></p>	<p><b>Ansatte</b> 4 ansatte (57%) mente informasjon før og under flytteprosessen kunne vært bedre</p> <p><b>EA</b> 2 EA (50%) mente også at informasjonen før og under flytteprosessen kunne vært bedre</p>

	<i>Implementering</i>	<b>Ansatte</b> 3 ansatte (43%) mente implementeringen av flytteprosessen kunne vært bedre
	<i>Planlegging</i>	<b>EA</b> 1 EA (25%) mente at planlegging burde ha vært mer detaljert

Antall respondenter: EA = 4, Ansatte = 7

## 5.1 Endringer

I dette avsnittet presenterer vi resultatene knyttet til endringer. Her tar vi for oss hvilke type endringer firmaet er utsatt for i etterkant av forflytning prosessen. Deretter går vi nærmere inn på i hvilken grad bedriften er utsatt for multippel endringsprosesser, og hvordan de håndterer disse. Videre undersøker vi i hvilken grad de ansatte ga motstand mot forflytning prosessen, og hva Olje AS eventuelt gjorde eller kunne ha gjort for å redusere motstanden. Avslutningsvis vil vi fokusere på om flytteprosessen medførte for mye ekstra arbeid, eller trade-off problemer for de ansatte.

### *Type endringer*

Både majoriteten av EA og de ansatte opplever at Olje AS er i stor grad utsatt for nye endringer, spesielt etter bedriften flyttet til en ny lokasjon. Endringene er imidlertid mindre i omfang da de hovedsakelig innebærer rutineendringer. Dermed kan vi klassifisere endringene som forekommer i Olje AS som kontinuerlige endringer (Burnes, 2004). Videre nevnte en av EA at formålet med rutineendringene er å forbedre prosessene i bedriften. Vedkommende forklarte at de utfører det de kaller for “karabin”, det vil si endringer hvor målet er å forbedre gjennomløpstiden på produktene. Dette kan best karakteriseres som en planlagt tilnærming (Eldrod og Tippet, 2002). I tillegg til rutineendringene, uttrykte en av de ansatte at innrapporteringer har blitt en del av hverdagen. Vedkommende forklarte at det hadde blitt mer fokus på å “sette ting i system”, noe man ikke gjorde tidligere. *“de er veldig påpasselige med at vi holder leveringstider og leverer til fastsatt tid”*. En annen ansatt nevnte at innkjøpsprosessen har utviklet seg til å bli mer byråkratisk med årene. Dette har resultert i tregere innkjøpsprosesser for de i produksjonen, ettersom det er flere som skal være med å bestemme.

### ***Multippel endringsprosesser***

Majoriteten (75%) av EA uttrykte at nye endringsprosesser må implementeres samtidig ( $P = 0.007$ ), hovedsakelig i form av rutineendringer som nevnt tidligere. Det var imidlertid delte meninger blant EA angående hvordan de greier å håndtere prosessene. For eksempel, mens en EA forklarte at de håndterer endringene som oppstår bra, uttrykte en annen at endringene kan være vanskelig å holde styr på og forholde seg til.

### ***Motstand mot endringer***

De ansatte ga generelt liten motstand (14%) mot forflytningen av produksjonslokalet ( $P$ -verdi = 0.00). Kun en av de ansatte vi intervjuet ytret motstand, men dette gjaldt bare i planleggingsfasen. Bakgrunnen for motstanden var at vedkommende var uenig i planene som var laget på forhånd, ettersom han mente de ikke var praktisk gjennomførbare. Det er også verdt å nevnte at det oppstod negative reaksjoner fra flere ansatte, siden forflytningen av lokalet forårsaket lengre reisevei for mange. I henhold til dette uttrykte en av de ansatte: *“de har tidligere hatt en OK vei til jobb og så flytter de ut og får 1 times reisevei når de er vant til å ha 10 minutter, og da blir jo folk litt negative og ja det blir litt motstand”*. I tillegg til ny og lengre reisevei til jobb, økte også bompengene på strekningen til den nye lokasjonen. *“du bruker jo 2 timer ekstra hver dag, som egentlig er ulønnet tid i forbindelse med jobb”*. Bedriften forsøkte dermed å redusere motstanden og de negative holdningene hos enkelte ansatte ved å tilby busstilbuds ordninger uten særlig hell. *“jeg følte at de prøvde i allefall”*. Utenom dette var de fleste ansatte positive til at bedriften flyttet inn i nye og større lokaler, noe en ansatt uttrykte på følgende måte: *“det viser at bedriften satser mye mer ettersom det nye produksjonslokalet er mye større”*.

### ***Arbeidsoppgaver vs. endringer***

Majoriteten (67%) av de ansatte uttrykte at det gikk greit å balansere daglige arbeidsoppgaver med forflytningen av produksjonslokalet ( $P = 0.05$ ). Samtidig uttrykte majoriteten (67%) at det oppstod trade-off problemer som følge av flytteprosessen. Nærmere sagt gikk ekstraarbeidet knyttet til forflytningen til det nye lokalet på bekostning av de daglige arbeidsoppgavene, noe som var spesielt tilfellet hos lagermedarbeiderne. De beskrev nemlig flyttingen som ekstremt utfordrende, ettersom de hadde for liten bemanningen underveis i prosessen. Dette fordi selskapet opprettholdt den operative driften av

produksjonslokalet samtidig som forflytningen pågikk. *“jeg tror jeg jobbet nærmere 400 overtidstimer det året”*. I motsetning uttrykte majoriteten av verksteds ansatte at det ikke oppstod noen trade-off problemer. En av montørene forklarte at den reduserte produksjonen under flytteprosessen førte til at den totale arbeidsmengden gikk ned. Han opplevde imidlertid kaotiske øyeblikk til tider, noe han utdypet på følgende måte: *“det ble full løping fram og tilbake ettersom ulike verktøy var på ulike lokasjoner, og noe som skulle tas i bruk var pakket ned”*.

## 5.2 Involvering av ansatte

*“du får gjerne de beste ideene av andre mennesker, spesielt fra de som jobber på gulvet. Så jeg er veldig bevisst på at de skal være involvert”*

I dette avsnittet presenterer studien resultatene knyttet til involvering av de ansatte. Til å begynne med er EA og ansattes definisjoner av involvering belyst. Hvis det finnes forskjeller i deres tolkning av medvirkning vil funnene være interessante og til nytte for Olje AS i fremtiden. Videre kommer utredningen inn på EA og ansattes erfaringer, tett etterfulgt av deres synspunkter på deltakelse. Avslutningsvis gjør studien rede for EA fremgangsmåte, nærmere sagt deres MP.

### 5.2.1 Forhold til involvering

#### *Definisjoner*

**Ansatte:** I likhet med Energi AS, uttrykte majoriteten (36%) at mottakelse av informasjon var det samme som å bli involvert. I tillegg mente 27% at å gi innspill og bli hørt kan karakteriseres som involvering. Å være med å bestemme ble også nevnt ( $P = 0.001$ ).

**EA:** Når det gjelder EA ga alle EA bortsett fra en uklare svar i forhold til hvordan de definerte involvering av de ansatte. Den mest tydelige definisjonen som kom frem var de ansattes mulighet til å påvirke beslutningene.

### **Synspunkter**

**Ansatte:** Majoriteten (71%) hadde et positivt inntrykk av å bli involvert i flytteprosessen ( $P = 0.004$ ). Hovedårsaken til dette er at innspillene ble tatt til etterretning før og under prosessen. Dette var tilfellet på monteringsavdelingen, ettersom formannen involverte alle ansatte som ble representert i møter med ledelsen. En av de ansatte hadde imidlertid et delt syn på deltakelsen, ettersom vedkommende opplevde noen ganger at ledelsen ikke tok innspillene hans i betraktning. Dette fordi han følte at ledelsen hadde allerede bestemt seg på forhånd. Når det gjelder lagermedarbeiderne hadde de et mer negativt inntrykk av å være involvert i prosessen.

En av dem uttrykte at ledelsen hadde en "ovenfra og ned holdning", ettersom de ignorerte all planleggingen han hadde brukt tid på.

**EA:** Alle EA synes involvering av de ansatte er viktig ( $P = 0.007$ ). Likevel uttrykte halvparten av EA at medvirkning ikke bare er positivt. En av grunnene til dette er at de negative personene ikke nødvendigvis følger beslutningen som blir tatt. Av den grunn var involveringen i hovedsak forbeholdt de som faktisk ville bidra i prosessen. *"jeg ser bort ifra de som er negative ettersom de ikke har noe positivt å komme med"*. På en mer positiv side opplever EA generelt at de ansatte bidrar til nye og bedre synsvinkler på endringer som skal gjennomføres. I tillegg nevnte de at deltakelse fører til enighet i de beslutningene som skal tas, samt større eierskap over prosessen. Avslutningsvis uttrykte en av EA at: *"det er viktig at alle blir involvert i den forstand at de blir orientert om hva som foregår. Det gir den enkelte en følelse av at de betyr noe helt spesielt. Og det er den sterkeste kraften som finnes"*.

### **Erfaring**

**Ansatte:** Majoriteten (57%) av de ansatte har mye erfaringer med å bli involvert i endringsprosesser. Noen ansatte (29%) har litt erfaring, mens en (14%) ansatt ikke har noe særlig erfaring ( $P = 0.513$ ).

**EA:** Majoriteten (75%) av EA har mye erfaring med å lede endringsprosesser. Den gjenværende EA (25%) har litt erfaring ( $P = 0.763$ ).

### ***Type MP***

Alle EA hadde klare fremgangsmåter når det gjaldt involvering av de ansatte i forflytningsprosessen ( $P = 0.029$ ). Fremgangsmåtene varierte imidlertid blant EA, ettersom den ene halvparten brukte et direkte uformelt MP, mens resten brukte et direkte og formelt MP. En av årsakene til at noen EA benyttet et direkte og uformelt MP var fordi planen de opererte med krevde praktiske tilpasninger. Dette var i forbindelse med at det nye produksjonslokalet ikke var ferdigstilt på tidspunktet da den fysiske flyttingen pågikk. EA som hadde ansvar for flyttingen måtte blant annet koordinere og samarbeide med de som bygde lokalet. I henhold til dette uttrykte en EA at *“vi måtte ta det i forhold til driften, noe som krevde dag for dag planlegging”*. En annen EA nevnte at det ikke hadde vært mulig å følge den fastsatte planen for flytteprosessen, nettopp fordi det var nødvendig med fleksibilitet i gjennomføringsfasen. De mente dermed at det uformelle og direkte MP var mest velegnet for forflytning prosessen.

I motsetning hadde to andre EA benyttet seg av et direkte og formelt MP under prosessen. En av EA forklarte at de hadde ansvar for å utforme og ferdigstille flytteplanene, og involverte dermed de ansatte gjennom møter og diverse gruppearbeid. Den andre EA organiserte lageret på den nye lokasjonen via møter, slik at de ansatte hadde mulighet til å ytre sine meninger. Ifølge de to EA er den formelle og direkte tilnærmingen den de har hatt mest suksess med

## **5.3 Effekter av involvering**

I dette avsnittet presenterer studien funnene knyttet til effekter av involvering. Først undersøker utredningen om de ansatte opplevde økt jobbtilfredshet som følge av deltakelse i flytteprosessen. Deretter belyser studien negative effekter både ansatte og EA har vært utsatt for. Avslutningsvis setter studien lys på hva ansatte mener kan være negative effekter ved ikke-deltakelse.

### ***Jobbtilfredshet***

Majoriteten (71%) av de ansatte uttrykte at de opplevde økt jobbtilfredshet av å bli involvert i flytteprosessen ( $P = 0.005$ ). Dette bekrefter nok en gang eksisterende litteratur om jobbtilfredshet (e.g. Wagner, 1994), og forsterker troverdigheten med tanke på konsistens mellom de to firmaene. En av lagermedarbeiderne forklarte at medvirkningen gav ham ekstra motivasjon til tross for overtidstimene han ble påført. Dette fordi han visste at arbeidshverdagen ville bli normal igjen så fort forflytningen var over. I forbindelse med dette uttrykte en annen medarbeider at: *“man hadde gjerne en gulrot langt fremme i enden”*. Videre ble tilfredsheten relatert til ulike stadier hos de ansatte. En annen lagermedarbeider opplevde for eksempel økt jobbtilfredshet på planleggingsstadiet, ettersom hans meninger faktisk ble tatt til etterretning. I tillegg er det verdt å nevne at majoriteten (60%) også opplevde økt produktivitet som følge av medvirkningen.

### ***Negative effekter av involvering***

**Ansatte:** Til tross for økt jobbtilfredshet, karakteriserte flere ansatte også prosessen som hektisk, krevende, og kaotisk (Ashmos et al., 2002). I tillegg opplevde halvparten av de ansatte at det å ikke bli hørt var den mest negative effekten av å bli involvert i forflytning prosessen. Bakgrunnen for dette er ifølge en ansatt at det oppstod likegyldighet under prosessen. *“det endte opp i en likegyldighet fordi på den ene siden skulle vi få meningene våres hørt, men underveis i prosessen ble disse meningene bare ignorert. det førte bare til at man gjorde jobben og ikke brydde seg”*. Som et resultat uttrykte en lagermedarbeider i retrospekt at han ikke hadde hatt behov for å bli involvert, ettersom han ikke fikk gehør for sine meninger. I forbindelse med dette nevnte de ansatte dermed også en følelse av å bli ignorert. En ansatt uttrykte dette på følgende måte: *“det var noen ganger hvor du følte at alt var bortkastet fordi ledelsen allerede hadde bestemt seg”*. Avslutningsvis ble det nevnt at de ikke klarte å utføre arbeidet på en ordentlig måte, og at dette var en negativ effekt ( $P = 0.351$ ).

**EA:** Det var kun en av fire EA som opplevde negative effekter som følge av involvering i forflytningen av produksjonslokalet. Ifølge EA førte for mange synspunkter i planleggingsfasen til en tregere beslutningsprosess. *“involverer du for mange så går det for tregt, og da kommer du ikke videre i prosessen”*. I tillegg mente han at prosessen ble mindre produktiv, ettersom de hadde laget en alt for detaljert plan for hvordan flyttingen skulle gjennomføres. I den forbindelse følte han også at kvaliteten på beslutningene ble dårligere.

### ***Negative effekter av å ikke bli involvert***

Vi stilte også spørsmål om hva slags negative effekter som kunne ha oppstått dersom de ikke hadde blitt involvert i forflytning prosessen. Ifølge majoriteten (33%) av de ansatte ville det å ikke ha muligheten til å ytre egne meninger, og bestemme over eget arbeidsområde vært de mest negative effektene av å ikke bli involvert. Det ble også nevnt at det kunne ha oppstått en følelse av usikkerhet og en følelse av at endringer blir trukket ned over hodet på en selv dersom de ikke hadde blitt involvert ( $P = 0.952$ ).

Videre uttrykte majoriteten (57%) at de ikke hadde tatt det ille opp dersom de ikke hadde blitt involvert i flytteprosessen. I forbindelse med dette brukte en ansatt alderen sin som begrunnelse. Nærmere sagt, på bakgrunn av hans høye alder, betydde ikke involvering like mye for ham i motsetning til mer yngre ansatte. Han uttrykte dermed at situasjonen hadde vært annerledes dersom han var 40 år. Videre uttrykte en annen medarbeider at han ikke nødvendigvis hadde et behov for å bli personlig involvert, så lenge andre ble involvert i prosessen. De som uttrykte at de hadde tatt det ille opp, begrunnet dette med blant annet at endringsprosessen påvirket deres eget arbeidsområde direkte.

## **5.4 EA motiver for å (ikke) involvere**

I dette avsnittet presenterer studien resultater knyttet til EA motiver for å (ikke) involvere under forflytning prosessen. Vi starter med å henvise til hva EA forventet å oppnå med involvering i prosessen, etterfulgt av hva slags resultater de faktisk oppnådde. Deretter undersøker vi i hvilken grad EA mener de kunne oppnådd like gode resultater uten å involvere de ansatte. Videre fokuserer vi på medvirkningens rolle, tett etterfulgt av beslutningstaking. Under temaet beslutningstaking gjør vi rede for i hvilken grad EA hadde behov for aksept fra de ansatte vedrørende beslutningene som ble tatt underveis i forflytningen. Videre, ser vi på hvorvidt ansattes deltakelse i beslutningsprosesser forbedret eller forverret kvaliteten på beslutningene. Videre tar vi for oss EA synspunkter på situasjoner de mener ikke er egnet for involvering, etterfulgt av i hvilken grad organisasjonskulturen i Olje AS støttet medvirkning. Vi undersøker så hva slags



---

påvirkningskraft involvering har på ledelsen effektivitet, og om den reduserer eller øker deres makt. Basert på funnene knyttet til fasade-involvering i Energi AS fulgte vi opp med å undersøke dette nærmere i Olje AS. Avslutningsvis viser vi til de mest sentrale variablene vi mener spiller en rolle i henhold til EA motiver for å (ikke) involvere de ansatte i flytteprosessen.

### 5.4.1 Forventninger

Majoriteten (75%) av EA forventet bedre effektivitet ved å involvere de ansatte i flytteprosessen ( $P = 0.035$ ). En EA uttrykte dette på følgende måte: *“vi er jo her for å tjene penger, så vi må være mer effektive enn det vi var tidligere”*. I tillegg til et effektivitetsperspektiv hadde halvparten av EA også et rettferdighetsperspektiv. I forbindelse med dette uttrykte en EA at han tok hensyn til både faglige og personlige behov i medvirkningen ettersom: *“den enkelte skal kunne sitte igjen med følelsen av å ha betydd noe”*. Han mente derfor at fokuset på individnivå førte til bedre effektivitet ettersom begge perspektivene henger nøye sammen. En annen EA forventet imidlertid verken effektivitet eller rettferdighet, men heller et godt sluttresultat.

### 5.4.2 Resultater

#### *Resultater av involvering*

Majoriteten (75%) mente at flytteprosessen gikk bedre enn forventet ( $P = 0.103$ ). Ifølge en EA var dette som følge av at all produksjon ble samlet på en lokasjon, noe som førte til at alle fikk kjennskap til hverandre. Dermed ble det også skapt en forståelse for betydningen av det hver enkelt ansatt gjorde. Ettersom den operative driften av produksjonslokalet pågikk samtidig som forflytningen, uttrykte en EA at: *“resultatet ble bedre enn vi frykter”*. Han mente at årsaken til det gode resultatet var fordi de ansatte fikk mulighet til å påvirke prosessen gjennom deltakelse. I likhet uttrykte en annen EA at prosessen gikk bedre enn forventet, ettersom de ansatte var positivt innstilt og deltok i aktivt i prosessen. I motsetning uttrykte en annen EA at prosessen verken gikk bedre eller verre enn forventet.

### ***Resultater uten involvering***

Alle EA mener at de ikke hadde oppnådd et like godt resultat av forflytning prosessen uten involvering av de ansatte ( $P = 0.366$ ). En EA uttrykte dette på følgende måte: *“vi er ikke en produksjonsbedrift som gjør det samme om og om igjen. Hvis vi var det, så hadde vi nok laget flere føringer for hvordan prosessen skulle gjennomføres”*. Videre uttrykte en annen EA at resultatet ikke hadde blitt bedre uten medvirkning, ettersom forflytningen påvirket de ansatte direkte. En av EA rettet dermed sin oppmerksomhet mot involvering av de ansatte tidlig i prosessen, ettersom han ble bevisst på at *“vi må kjempe sammen for å få gjennomført prosessen”*. Til slutt understreket en EA at de involverte bidro utelukkende positivt til resultatet av prosessen.

### ***Medvirkningens rolle***

Alle EA mente involvering spilte en sentral rolle i forflytning prosessen, noe en uttrykte på følgende måte *“det spilte en stor rolle at ansatte var med i prosessen. Uten dem hadde vi ikke fått gjennomført det så godt som vi gjorde”*. I tillegg mente en EA at involveringen var sentral fordi de ansatte fikk økt eierskap til endringen ( $P = 0.763$ ).

## **5.4.3 Beslutningstaking**

### ***Påvirkningsmuligheter***

Ifølge EA fikk de ansatte i stor grad mulighet til å påvirke beslutningsprosessen under forflytningen. I planleggingsfasen nevnte en EA at det først og fremst var tillitsvalgte fra ulike organisasjoner, samt verneombud som fikk lov til å delta. Når det gjaldt organiseringen av produksjonslokalet, fikk de ansatte myndighet til å påvirke beslutningene som ble tatt. Beslutningene ble derfor gjennomgått og diskutert slik at EA og de ansatte kom til enighet vedrørende behov for maskiner og verktøy. En av EA uttrykte dette slik: *“de ansatte bestemte hva de ville ha, hvor de ville ha det, og hvordan de ville ha det”*. EA ønsket med andre ord at de ansatte skulle ha godt eierskap til resultatet, og forklarte at det hadde vært feil av ham å bestemme alt selv.

---

De ansatte fikk også være med i beslutningene som omhandlet organiseringen av lageret i det nye produksjonslokalet. Ifølge en av EA var det nødvendig med innspill fra de ansatte, ettersom de hadde bedre forståelse på plasseringer av maskiner og utstyr. I forbindelse med dette, nevnte EA at det var forhold direkte knyttet til de ansattes helse som måtte tas i betraktning. Vedkommende tok dermed hensyn til blant annet hvilke maskiner de ansatte hadde bra og dårlig erfaring å arbeide med.

### **Aksept**

Alle EA uttrykte at det var viktig å oppnå aksept for beslutningene som ble tatt under forflytningen av produksjonslokalet ( $P = 0.178$ ). Bakgrunnen for dette, var ifølge majoriteten (75%) at endringene påvirket de ansatte direkte. En EA uttrykte dette på følgende måte *“det er klart at det er viktig å få aksept for å vite om du gjør ting riktig, ellers så må du endre retning. Vi skal levere kvalitet, men vi skal også trives med det vi gjør”*. En annen EA uttrykte at det var viktig at han ikke tok noen overordnede bestemmelser som kunne fremprovosere konflikt med de ansatte. I tillegg mente planleggingslederen at aksept for beslutninger vil sannsynligvis lede til et bedre resultat, ettersom man jobber mot et felles mål. Utover dette ga en av EA et eksempel på hvordan aksept oppstod i sin egen avdeling. Han forklarte at han opprettet en møtearena, hvor de ansatte kunne delta i diskusjoner relatert til sin egen arbeidshverdag. Diskusjonen omfattet hva avdelingen hadde behov for og hva de skulle gjøre i forbindelse med arbeidet.

I motsetning mente majoriteten (75%) at aksept ikke er viktig i situasjoner som ikke påvirker de ansatte direkte. Dette omhandler primært overordnede prosesser som for eksempel administrative prosesser, styringsprosesser, eller omorganiseringer. I forhold til dette uttrykte en av EA at: *“i slike prosesser er det ikke like viktig å få aksept, fordi da snakker vi styringsrett og det er på mitt nivå. Det er enkelte ting som bare må bestemmes hvor det ikke er grunnlag for verken diskusjon eller noe annet”*.

### **Kvalitet**

Alle EA opplevde at kvaliteten på beslutningene ble bedre som følge av medvirkningen ( $P = 0.029$ ). Planleggingslederen for forflytning prosessen uttrykte blant annet at: *“prosessen hadde godt av involvering”*. I tillegg opplevde alle EA at involvering av motstandere bidro til bedre beslutningskvalitet. En EA uttrykte at det alltid finnes de som er imot endringer,

men basert på erfaringer må disse personene prøves ut. Det vil si at vedkommende tar initiativ for å avdekke hva motstanderne mener er det beste å gjøre i endringsprosesser. Dette kan eventuelt resultere i gode innspill i form av alternativer til nåværende situasjon. Ifølge EA det imidlertid ikke nødvendigvis slik i alle tilfeller. I den forbindelse nevnte en annen EA at negative personer som er konsekvent imot det aller meste ikke ville hatt noe positivt å bidra med i prosessen. Han uttrykte at *“de som er imot får bare være imot”*. Han utelukket dermed medvirkning fra disse personene under forflytning prosessen.

#### **5.4.4 Uegnede situasjoner**

EA nevnte flere ulike endringsprosesser som ikke er egnet for involvering. Disse er som følger: omorganisering, administrative prosesser, styringsprosesser, og beslutninger på overordnet nivå. Det var imidlertid ingen situasjoner som skilte seg spesielt ut hos EA.

#### **5.4.5 Organisasjonskultur**

Alle EA opplever at organisasjonskulturen støtter involvering, men kun på avdelingsnivå ( $P = 0.035$ ). I motsetning uttrykte majoriteten (67%) at det ikke eksisterer en kultur for involvering på overordnet nivå. De begrunner dette med at finnes lite tilgjengelig informasjonen og at budskapet i informasjonen som eksisterer ofte fremkommer slik: *“sånn kommer det til å bli”*.

#### **5.4.6 Medvirkningens påvirkningskraft**

Majoriteten (67%) mente at deltakelse fremmer effektiviteten hos ledelsen ( $P = 0.234$ ). En EA opplevde at forflytning prosessen gikk tregere som følge av medvirkning, men uttrykte at de gode effektene ville synliggjøres i det lange løp: *“involveringen i denne prosessen var jo egentlig en investering for fremtiden”*. Majoriteten (67%) opplever også at makten øker som følge av involvering ( $P = 0.035$ ). Ifølge en EA er det mulig å “dure på” i tilfeller der man har forankret endringen hos de ansatte.

### 5.4.7 Fasade-involvering

Etter å ha oppdaget fenomenet “fasade-involvering” under intervjuprosessen hos Energi AS, var vi nysgjerrige på hvorvidt EA og de ansatte hos Olje AS var kjent med dette “konseptet”. Det viste seg at ingen av EA hadde brukte fasade som motiv for deltakelse ( $P = 0.007$ ). Likevel, nevnte en EA at ledelsen kan ubevisst benytte seg av involvering som en fasade, ved at de: *“trykker ting ned for å ha rett selv”*. I tillegg uttrykte en av EA at medvirkning kan fort bli oppfattet som en fasade av de ansatte. Dette fordi de ansattes krav og ønsker kan blant annet bli for kostbare til å gjennomføre, noe som kan virke begrensende på ansatte.

Dette gjenspeiles av resultatene, ettersom majoriteten (86%) av de ansatte uttrykte at de opplevde involveringen i forflytning prosessen som en fasade. En ansatt forklarte dette på følgende måte: *“de som tar beslutninger vil ha ideer og innspill helt til det er snakk om penger. Med en gang ting blir litt for dyrt stopper det opp”*. I forhold til dette uttrykte en ansatt at ledelsens forsøk på å sette opp bussruter i forbindelse med flyttingen var kun et fasade-spill. Nærmere sagt følte ikke vedkommende at bedriften egentlig hadde intensjoner om å gjennomføre tiltaket, og involveringen var dermed ikke troverdig.

Til tross for at de fleste ansatte opplevde medvirkning som en fasade, er majoriteten (67%) fortsatt villige til å delta i endringsprosesser. En av årsakene til dette kan forklares av en av ansatte: *“man må fortsatt leve i håpet om at innspillene blir tatt i betraktning. Hvis man benekter all involvering slik at man ikke gidder å delta vil det uansett bli en fasade”*. I motsetning påvirket opplevelsen av fasade-spill de andre ansatte (33%) i en negativ retning. En ansatt ga blant annet uttrykk for at: *“man kjemper en stund, men så gir man bare opp”*. En annen ansatt uttrykte at han følte seg nærmest tråkket på, oversett og forbigått under forflytning prosessen. Dette var basert på at hans meninger ikke ble tatt til etterretning av ledelsen i forbindelse med egen jobb. Han uttrykte dermed at: *“du gjør så godt du kan med det du blir tildelt, men det strekker ikke til”*.

## 5.5 Ansattes (u)villighet til å delta

I dette kapittelet presenterer utredningen resultatene i forbindelse med ansattes (u)villighet til å delta. Resultatene er knyttet til forflytningsprosessen og basert på generelt grunnlag. Til å

begynne med setter vi lys på ansattes erfaring, behov og forventninger til medvirkning. Deretter setter vi nærmere inn på ulike faktorer som påvirker deres villighet til å delta. Her fokuserer vi blant annet på ulike hovedårsaker til deltakelse, mulighet for innflytelse, og de ansattes eget arbeidsområde.

### 5.5.1 Forventninger

Alle de ansatte uttrykte at de ikke forventer å bli involvert i endringsprosesser, noe som skyldes flere ulike årsaker ( $P = 0.001$ ). En av de ansatte uttrykte blant annet at ettersom han var 62 år, forventet han ikke å bli involvert i endringsprosesser. Dette funnet samsvarer med Alas (2008) studie, som uttrykker at eldre ansatte er mindre villige til å delta enn yngre ansatte. Videre uttrykte andre ansatte at de ikke alltid forventer å bli involvert, ettersom: *“det er 25 mann i produksjonen, og det er ikke sunt å velge de samme hver gang”*. I forbindelse med dette uttrykte en ansatt at det er andre ansatte i organisasjonen som kan bidra minst like godt som han selv. En annen grunn til at de ikke alltid forventer å bli involvert, er fordi ikke alle endringer påvirker deres egen arbeidshverdag. Avslutningsvis baserer noen ansatte forventningene på tidligere erfaringer, hvor en ansatt uttrykte at: *“det har gjerne vært en god del prosesser hvor du føler at du kunne tenkt deg involvering, men hvor du har blitt utelatt”*. På bakgrunn av dette forventer de ikke nødvendigvis å delta i en endringsprosess.

### 5.5.2 Årsaker

Majoriteten (71%) uttrykte at de ønsket å delta i forflytningsprosessen ( $P = 0.001$ ). Hovedårsaken til dette var ifølge majoriteten (60%) at de fikk muligheten til å påvirke prosessen. Nærmere sagt kunne de utforme sin egen arbeidsplass, slik at de forenklet hverdagen samtidig som de fikk bestemme over eget arbeidsverktøy. En annen viktig årsak for medvirkningen omfattet muligheten til å uttrykke sine egne meninger i forhold til plassering av maskiner og måten arbeidet skulle utføres. I forhold til dette uttrykte en av de ansatte som ikke følte et behov for å delta at han ikke fikk gjennomslag for sine egne meninger. I tillegg uttrykte en annen ansatt at dersom det ikke hadde vært for hans formelle posisjon, hadde han heller ikke hatt et direkte behov for involvering. Ettersom vedkommende var hovedverneombud under prosessen ble han med andre ord automatisk involvert. Avslutningsvis forklarte majoriteten (57%) av de som ønsket å delta at behovet skyldtes at flytteprosessen påvirket deres eget arbeidsområde.

### 5.5.3 (U)villighet til deltakelse

Majoriteten (83%) var i stor grad villig til å delta i forflytningsprosessen ( $P = 0.005$ ). I motsetning til Energi AS, viser det seg også at 71% av de ansatte er villige til å delta avhengig av endringen. Blant annet uttrykte de ansatte at deres villighet til å (ikke) delta er avhengig om endringen (ikke) påvirker arbeidsområdet deres direkte. *“jeg vil i aller høyeste grad være involvert i det som påvirker min arbeidssituasjon, men hvis det ikke påvirker min hverdag så er jeg ikke så interessert”*. Andre ansatte uttrykte at de ikke ønsket å være involvert i endringsprosesser som for eksempel nedbemanning, oppkjøp, innføring av et nytt IT-system, eller overordnede endringer. Utover dette uttrykte majoriteten (86%) at de er mer villige til å delta desto mer innflytelse de har i endringsprosessen. *“jo mer du får gehør for, desto enklere er det å utføre arbeidet”*. Avslutningsvis var det kun en ansatt som har opplevd uønsket deltakelse i en endringsprosess. Den uønskede medvirkningen oppstod i forbindelse med stillingsendringer, hvor vedkommende opplevde prosessen som rotete. *“det var ansatte som følte seg tråkket på fordi de ble presset inn i stillinger som de ikke ville ha”*.

### 5.5.4 Beslutningsprosesser

Majoriteten (57%) av de ansatte mener at viktigheten av å delta i beslutninger i en endringsprosess vil variere ( $P = 0.172$ ). I den forbindelse, er det viktig med beslutningsmyndighet hvis endringen påvirker eget arbeidsområde. Imidlertid, mener (29%) at beslutningsmyndighet ikke spiller en rolle så lenge man får muligheten til å ytre egen mening. Til slutt, uttrykte en ansatt at det ikke var så viktig å være med å beslutte fordi å få informasjon er tilstrekkelig. Videre, hevdet majoriteten (83%) at de er like villig til å delta, selv om de ikke får påvirke beslutningene. En uttrykte dette slik *“det er jo alltid kjekt å få luftet sin mening om en endringsprosess. Å være involvert viser at ledelsen bryr seg”*. Utover dette, mente en annen ansatt at det var muligheter for “lobbyvirksomhet”, og derfor var ikke direkte påvirkning i en beslutning nødvendig. På den annen side, kan mangel på påvirkningskraft føre til oppgitthet og mindre interesse for involvering.

Opprinnelig hadde alle ansatte ønske om å delta i beslutninger under flytteprosessen, men det var “kun” 57% av de ansatte som fikk muligheten. En ansatt som medvirket ble

imidlertid oppmerksom på forskjellene mellom ulike stadier i prosessen. Han opplevde at han deltok mye tidlig i prosessen, men lite i slutfasen. Dette var på bakgrunn av at ønskene han hadde gitt uttrykk for i begynnelsen, til slutt ikke ble tatt i betraktningen. Når det gjaldt selve flytteprosessen, deltok den ansatte med koordineringsansvar i stor grad ved å løse ulike problemer som oppstod underveis i implementeringen.

### 5.5.5 (U)egnede situasjoner

**Egnet:** De ansatte ga uttrykk for at flytteprosessen (29%), endringer som påvirker arbeidsområdet direkte (29%) og forbedrings endringer (14%) er mest egnet for involvering ( $P = 0.000$ ). Resten uttrykte at de ikke visste om noen prosesser var mer egnet for involvering enn andre. I forhold til endringer som påvirker arbeidsområde direkte, uttrykte en ansatt følgende: *“å planlegge en annens arbeidsområde er galskap”*.

**Uegnet:** De ansatte nevnte også en del endringsprosesser de mener er uegnet for involvering. I dette tilfellet uttrykte majoriteten (30%) at nedbemanning og overordnede endringsprosesser er mest uegnet for medvirkning. Oppkjøp og innføring av nytt IT-system ble også nevnt ( $P = 0.00$ ).

### 5.5.6 Ledelsen og støttefunksjoner

#### *Opplevelse av ledelsen*

Majoriteten (71%) uttrykte at ledelsen satt pris på deres deltakelse i flytteprosessen ( $P = 0.05$ ). I tillegg følte majoriteten (57%) at ledelsen ga de nok støtte under selve prosessen ( $P = 0.513$ ). Nærmere sagt opplevde flere ansatte at deres innspill ble verdsatt av ledelsen, og at de hadde god kontakt med deres nærmeste EA underveis i prosessen. En av de ansatte uttrykte for eksempel at: *“jeg har aldri hatt noe problem med å prate med formannen på avdelingen min”*. Lagermedarbeiderne hadde imidlertid ikke den samme oppfatningen vedrørende EA verdsettelse og støtte. En av de berørte uttrykte dette slik *“ledelsen var ikke glad i tilbakemeldinger”*. Til tross for en del uoverensstemmelser, uttrykte en annen lagermedarbeider at ledelsen verdsatte i det minste engasjementet knyttet til ferdigstillingen av lageret. Vedkommende følte imidlertid at støtten var fraværende, ettersom ledelsen *“trøkket endringen gjennom”*. Dette er relatert til det faktum at ledelsen valgte å



---

oppretholde driften av produksjonslokalet samtidig som flyttingen pågikk, noe som bidro til en kaotisk prosess for lagermedarbeiderne. En av årsakene til dette er som nevnt tidligere at lagermedarbeiderne ikke fikk ekstra bemanning, noe som reduserte produksjonskapasiteten underveis i prosessen.

### ***Ledelsens organisering***

Majoriteten (57%) følte at ledelsen gjorde en god jobb med organisere medvirkning i flytteprosessen ( $P = 0.085$ ). En av de ansatte forklarte blant annet at ledelsen ga ansvarsroller til omgjengelige personer som snakket med alle de andre ansatte. Saksbehandleren for flytteprosessen viste for eksempel alle ansatte tegningene han hadde av det nye produksjonslokalet tidlig i prosessen. Ifølge en av de ansatte bidro dette til å redusere tvil om omstendighetene rundt endringsprosessen. I tillegg opplevde en annen ansatt at administrasjonen tok imot alle innspill, og at de inkluderte alle ansatte i prosessen. Majoriteten av de ansatte opplevde dermed medvirkningen som troverdig, noe som blant annet resulterte i entusiasme og engasjement hos de ansatte.

På en annen side uttrykte en ansatt misnøye med ledelsens organisering. Dette var knyttet til tilretteleggingen av det nye produksjonslokalet hvor ledelsen hadde “bestemt litt over hodet på folk”. Vedkommende uttrykte dette på følgende måte: “*man var gjerne med i starten av planleggingen, men man fikk gjerne ikke beskjed om forandringer som ble gjort underveis*”. I tillegg mente vedkommende at å overlate koordineringen til formenn som var opptatt med andre ting var en dårlig avgjørelse. Videre uttrykte 29% av lagermedarbeiderne at de ikke var fornøyde med ledelsens organisering av involveringen. En av ansatte forklarte blant annet at ledelsen undervurderte omfanget av å flytte hele lageret, spesielt ettersom de opprettholdt den operative driften samtidig. På grunn av for lite bemanning ble det dermed fremprovosert kranling og tøffe tak med ledelsen, noe som førte til en negativ holdning mot hele prosessen for vedkommende.

### **HR-avdelingens rolle**

På tidspunktet for forflytningen eksisterte det ingen HR-avdeling hos Olje AS ( $P = 0.733$ ).

## 5.6 Kommunikasjon

I dette avsnittet presenteres funnene knyttet til kommunikasjon. Resultatene fra Olje AS viser at informasjon er og forblir en viktig del av medvirkning i endringsprosesser. Det er spesielt viktig å ha god informasjonsflyt mellom EA og ansatte, slik at begge parter er innforståtte med hverandres behov. Vi starter dermed med å kartlegge i hvilken grad de ansatte følte at de fikk nok informasjon før og under forflytningen. I tillegg avdekker vi om EA følte de meddelte tilstrekkelig informasjon i samme tidsrom. Avslutningsvis fokuserer vi på om de ansatte ville ha foretrukket informasjon fremfor å bli involvert i flytteprosessen. Det vil si om de ansatte heller kunne tenke seg å bli informert istedenfor å bli involvert. Vi setter også lys på hvorvidt EA mente informasjon kunne erstattet involvering eller ikke.

### 5.6.1 Informasjon

*“Informasjon kan vi aldri bli gode nok på”*

#### ***Informasjon før forflytning prosessen***

Majoriteten (86%) av ansatte mente at de fikk tilstrekkelig informasjon i forkant av flytteprosessen ( $P = 0.156$ ). En av de ansatte ga imidlertid uttrykt for at han egentlig ikke hadde behov for så mye informasjon: *“det sa seg egentlig litt selv at det var på tide med en oppgradering i lokalet, ettersom arbeidsmengden økte hele tiden og vi trengte mer plass”*. Videre mente de fleste ansatte at informasjonen var tilstrekkelig, ettersom budskapet hovedsakelig annonserte at det nye produksjonslokalet var større, bedre, og mer moderne. I forbindelse med dette uttrykte en av de ansatte at møter ble holdt jevnlig, noe som bidro til å forsikre god nok informasjon. Vedkommende nevnte blant annet at den tidligere administrerende direktøren brukte mye tid på å diskutere flytteprosessen hvert kvartalsmøte. Dette spilte en viktig rolle for å sikre informasjonsflyt helt ned til det laveste nivået i organisasjonen. En av lagermedarbeiderne uttrykte imidlertid at informasjonen kom altfor sent, og var dermed ikke like fornøyd med informasjonsaspektet før flytteprosessen.

#### ***Informasjon under forflytning prosessen***

**Ansatte:** Majoriteten (57%) var også fornøyd med informasjonen de fikk underveis i prosessen ( $P = 0.036$ ). Ifølge en av ansatte var det blant annet tilgjengelig informasjon på

---

internett i form av bilder av selve byggeprosessen. Det ble også nevnt at ledelsen hadde fastsatt ulike datoer underveis i flyttingen, slik at de ansatte var oppmerksomme på hva som ville skje. I tillegg nevnte en av de ansatte at de fikk tilgang til mer utdypende informasjon dersom de gikk og hørte med de overordnede. Det var imidlertid også enkelte ansatte som var misfornøyde med informasjonsbiten under prosessen. Lagermedarbeiderne opplevde for eksempel at de bare måtte pakke ned utstyret og flytte avgårde. De forklarte at ledelsen hadde gitt beskjed om at de måtte ferdiggjøre flyttingen av lageret selv om de opprettholdt den operative driften samtidig. På bakgrunn av dette følte en av lagermedarbeiderne at han faktisk ikke fikk noen form for informasjon.

**EA:** Majoriteten (75%) mente at de ikke ga ut nok informasjon før og under flytteprosessen. En EA forklarte at ettersom ledelsen ikke sendte ut tilstrekkelig informasjon, hadde han ikke mulighet til å videreformidle hva som foregikk til sine ansatte. En annen EA uttrykte at han hadde blitt gjort oppmerksom på dårlig informasjonsflyt, både før og under prosessen gjennom tilbakemeldinger fra de ansatte. Han mente at dette skyldtes at enkeltpersoner i bedriften hadde fått tildelt informasjon, som de i utgangspunktet skulle bringe videre. Han var riktignok klar over at dette ikke nødvendigvis var den beste fremgangsmåten. *“den daglige kommunikasjonen kan slå litt skjevt ut ettersom budskapet kan bli borte, og det kan føre til at ikke alle får den samme informasjonen”*. I motsetning opplevde en annen EA at han fikk tilstrekkelig informasjon fra ledelsen. Han følte seg dermed kjent med handlingsforløpet knyttet til forflytning prosessen. I tillegg fikk han detaljert informasjon etter hvert som prosessen utfoldet seg.

### ***Informasjon vs. involvering***

**Ansatte:** Da vi spurte de ansatte om de hypotetisk sett kunne hatt tenkt seg å bli rikelig informert fremfor å bli involvert i forflytning prosessen, uttrykte alle at de aller helst vil bli involvert ( $P = 0.127$ ). De ga oss flere eksempler på hvorfor det var mer viktig for dem å bli involvert. En ansatt uttrykte for eksempel at han ikke bare ønsket å være involvert, men at han også hadde større myndighet i prosessen. Dette fordi informasjonsflyten var dårlig mellom de som utførte selve flyttingen og de som hadde myndighet til å stoppe prosessen. *“dette var tilfellet hvor jeg virkelig ønsket at jeg kunne gått høyt opp i systemet og sagt at vi fortsetter som normalt på den gamle lokasjonen og venter til bygget er ferdig”*. En annen ansatt forklarte at medvirkningen opplevdes som engasjerende. *“det var hæla i taket under*

*hele prosessen. Dagene fløy av gårde og det var kjempestemming*". Til slutt ønsket også lagermedarbeiderne å være involvert, ettersom flyttingen påvirket lageret i stor grad.

På et mer generelt grunnlag foretrekker de ansatte også deltakelse fremfor informasjon. Dette vil imidlertid variere, avhengig av ulike årsaker. Ifølge en ansatt foretrekker han for eksempel å bli involvert dersom han får muligheten til å påvirke beslutningene. Utover dette ga en annen ansatt uttrykk for at informasjon og medvirkning er omtrent like viktige, men at involvering er ønsket hvis man ikke får det som man vil.

**EA:** Når det gjelder EA hadde de delte meninger hvorvidt informasjon kunne ha erstattet involvering i forflytning prosessen ( $P = 0.003$ ). En EA mente imidlertid at de kunne erstattet deltakelse med informasjon, ettersom de ikke hadde behov for å involvere veldig mange ansatte. I motsetning mente en annen EA at innspillene fra de involverte var verdifulle når det gjaldt organiseringen av hele prosessen. Vedkommende mente derfor at involvering var nødvendig, da de som organiserte og eventuelt skulle informere, var avhengig av input fra deltakerne. *"det måtte kunnskap og viten til fra alle parter for at endringen skulle bli vellykket"*. Til slutt følte planleggingslederen at verken deltakelse eller informasjon kunne erstatte hverandre.

## 5.7 Selektiv involvering

*"det er alltid bra å involvere de rette folkene. Du trenger ikke involvere 200 mann"*

I dette avsnittet presenteres resultatene knyttet til selektiv involvering. Resultatene viser at EA i Olje AS benyttet seg av selektiv involvering under forflytningen av produksjonslokalet, noe som også ble bekreftet av de ansatte. Avsnittet starter dermed med å kartlegge hva slags synspunkter de ansatte og EA har på selektiv involvering. Deretter viser vi til hva slags erfaringer EA har med å involvere selektivt, etterfulgt av hvilke situasjoner som er mer eller mindre egnet for selektiv involvering. Avslutningsvis undersøker vi i hvilken grad EA legger vekt på bruk av kriterier når de skal involvere de ansatte, og hva som eventuelt kan være det viktigste kriteriet for å bli involvert.

---

## 5.7.1 Forhold til selektiv involvering

### *Synspunkter*

**Ansatte:** Majoriteten (71%) uttrykte at bruk av selektiv involvering er en god ide ( $P = 0.00$ ). En av de ansatte mente blant annet at selektiv involvering kan være fordelaktig dersom man hovedsakelig involverer de med ekspertise og erfaring. Han presiserte imidlertid at selektiv medvirkning ikke vil fungere dersom man baserer utvelgelsen på bekjentskap, uten å forklare hvorfor. En annen ansatt uttrykte at de som er selektivt valgt må kunne kommunisere med de andre ansatte, slik at alle blir representert i prosessen. Nærmere sagt bør prosessen være åpen og ikke lukket, slik at de ansatte kan komme med innspill underveis. I forbindelse med dette, nevnte en annen ansatt at informasjonsflyt er spesielt viktig hvis selektiv deltakelse benyttes. Utover dette nevnte en lagermedarbeider at han har opplevd selektiv involvering tidligere.

**EA:** Majoriteten (75%) av EA mente også at bruk av selektiv involvering er en god ide ( $P = 0.007$ ). Dette ble utdypet av en EA på følgende måte: *“jeg mener bruk av selektiv involvering er i beste interesse for prosessen og for den enkelte. Det er mange som egentlig ikke har lyst til å bli involvert”*. I tillegg ga de uttrykk for at de tenkte gjennom hvem de burde involvere, hva de burde involveres i, og hvordan de kunne involveres mest effektivt. I tillegg uttrykte en EA at involvering av de ansatte som presterte godt var fordelaktig, ettersom han visste at jobben ble utført. Han uttrykte imidlertid at selektiv involvering ikke alltid er en god tilnærming. Dersom man ofte velger personer man vet har levert gode resultater tidligere, fører dette til lite variasjon, noe som blant annet kan gå utover effektiviteten og kvaliteten i prosessen. Han karakteriserte en slik utvelgingsmetode som “skummel”, og mente at man bør variere på hvem man involverer etter en periode. Ifølge EA kan selektiv involvering også påvirke den enkelte ansatte negativt. Nærmere sagt kan den involverte bli bevisst eller ubevisst komfortabel med situasjonen, hvor medvirkningen føles som en “sovepute”. Med andre ord kan involveringen forhindre den ansattes videre utvikling. Avslutningsvis, nevnte to EA at det av og til kan være vanskelig å gjenkjenne situasjoner som er egnet for selektiv involvering.

### *Erfaring*

Majoriteten (75%) av EA benyttet selektiv involvering i flytteprosessen ( $P = 0.035$ ). En av EA forklarte at han involverte personer som han visste kunne bidra i prosessen.

Hovedsakelig involverte han de ansatte med kunnskap, nærmere sagt de med erfaring og ressurspersoner. En annen EA uttrykte imidlertid at det raskt kan oppstå misunnelse hos de som blir utelatt av prosessen når man involverer selektivt. Han mente derfor at man må være tydelig på hvorfor man velger ansatte selektivt, og synliggjøre dette for å unngå en følelse av forskjellsbehandling hos de utelatte. Når det gjelder type personer, hadde EA fokus på å involvere de personene som var positivt innstilt til prosessen, i motsetning til de som var negative: *“de negative personene har ualminnelige sterke personligheter og har en tendens til å påvirke personer i negativ retning”*. I tillegg nevnte en annen EA at det fantes mange eksempler på EA som involverte ansatte de hadde sans for, slik at utvelgingsprosessen og beslutningsprosessen gikk raskere. En annen EA utdypet dette på følgende måte *“det er lett å involvere ja-menneskene”*.

Videre opplevde majoriteten at selektiv involvering fungerte godt i flytteprosessen. En av EA hevdet at de oppnådde gode resultater, ettersom de ansatte ga dem løsningsforslag til hvordan man skulle utføre arbeidet og prosessen. I motsetning uttrykte en annen EA at han ikke benyttet selektiv involvering under forflytningen. Han hadde heller ingen erfaringer med konseptet, slik at han ikke kunne uttale seg om det fungerte godt eller ikke. Det må imidlertid nevnes at vedkommende hadde ansvar for en avdeling som kun bestod av fem ansatte. Med andre ord var det lite rom for å involvere selektivt, og han foretrakk dermed å involvere alle. Han hadde imidlertid forståelse for at de som hadde ansvar for flere ansatte benyttet seg av selektiv deltakelse.

### **5.7.2 (U)egnede situasjoner**

**Ansatte:** De ansatte ga få eksempler på endringsprosesser som er mer egnet for selektiv involvering. De følte imidlertid at små endringer, arbeidsprosesser, arbeidsmetoder, og rutineprosesser var mest egnet. En av de ansatte utdypet hvorfor selektiv involvering var mer fordelaktig i arbeidsprosesser tilknyttet ulike produkter. Vedkommende forklarte at man burde fokusere på å involvere personer med mye erfaring for å kvalitetssikre prosessen, fremfor å involvere “alle” hvor man må ta hensyn til mange ulike meninger. Ifølge den ansatte vil dette føre til en god og effektiv utførelse av arbeidsprosessen. Utover dette var det ingen av endringsprosessene som skilte seg merkelig ut.

---

Videre uttrykte majoriteten (57%) at de ikke visste hvilke situasjoner som var mest uegnet for selektiv involvering. En del (29%) av ansatte mente imidlertid at selektiv involvering er uegnet i forbindelse med arbeidsmiljø. I henhold til dette mente flere ansatte at flest mulig burde være involvert. En ansatt uttrykte for eksempel at bedriften er kjent for sitt gode arbeidsmiljø, og følte dermed at man burde gjøre alt for å opprettholde arbeidsmiljøet. *“det er jo det som er drivkraften”*. Avslutningsvis uttrykte de at selektiv involvering kan være uegnet når det gjelder endringer i arbeidsverktøy, og endring på personlig arbeidsområde.

**EA:** Alle EA nevnte forskjellige prosesser som er egnet for selektiv involvering. En EA uttrykte at selektiv medvirkning er egnet i det fleste prosesser ettersom *“man er interessert i å få kreative sjeler med, slik at man får gjennomført endringer”*. En annen EA presiserte at det vil avhenge av endringens omfang. I tillegg ga han uttrykk for at i enkelte prosesser er man nødt å involvere personer i formelle roller, slik som for eksempel hovedverneombud. Til slutt vil også forbedringsprosjekter være egnet for denne type tilnærming.

Videre nevnte EA et fåtall prosesser og situasjoner som er uegnet for selektiv involvering. Disse er som følger: 5-S prosjekter og situasjoner som er avhengig av endringens omfang. I forbindelse med 5-S prosjekter, mente en EA at disse prosjektene består av grupper med ansatte som jobber tett sammen. Dermed er det ikke spesielt fordelaktig å involvere et utvalg fra gruppene.

### **5.7.3 Effekter**

#### ***Fordeler***

Majoriteten (75%) opplevde flere ulike fordeler og ulemper som følge av selektiv involvering under flytteprosessen. Ifølge en av EA var tilnærmingen fordelaktig ettersom de involverte personer de anså som tillitsfulle, og som snakket de ansattes sak. I tillegg opplevde de andre EA at de fikk tilgang til engasjerte og kompetente ansatte. Utover dette mente EA at de største fordelene med å involvere selektivt er: tilgang på de kreative, positive og kompetente ansatte, oppnåelse av et resultat, og *“jo færre kokker, desto mindre søl”*, fremdrift, effektivitet

## ***Ulemper***

Til tross for en rekke fordeler, kan selektiv involvering også medføre ulike ulemper. En EA opplevde blant annet mangel på informasjonsflyt mellom en som hadde blitt involvert selektivt og de resterende ansatte. Han mente at dette fikk de andre ansatte til å føle seg utelatt av prosessen. Videre er det verdt å nevne at to av EA ikke opplevde noen konkrete ulemper ved å involvere selektivt. EA hadde imidlertid en del tanker om hvilke ulemper selektiv medvirkning kan medføre: for ensporet prosess, tap av gode innspill, involvering basert på personlig kjemi, og følelse av urettferdighet.

### **5.7.4 Kriterier**

**EA:** Alle EA mente at man burde legge mer vekt på kriterier når man skal involvere de ansatte ( $P = 0.132$ ), noe de selv gjorde under flytteprosessen ( $P = 0.035$ ). En av EA nevnte imidlertid at bruk av kriterier vil variere med endringen som skal gjennomføres. For eksempel, i forbedringsprosjekter er det nødvendig å trekke inn ansatte som faktisk kan bidra. I tillegg mente intervjuobjektet at LEAN-prosesser er egnet for bruk av kriterier. *“det typiske er at man drar med seg de personene som kan bidra til et godt resultat”*. En annen EA uttrykte at ettersom han ikke hadde den nødvendige kompetansen selv *“må du involvere de med kompetanse for å klare å gjennomføre en prosess”*. Ifølge en annen EA er ikke deltakelse pr. definisjon alltid en god ting, og han er derfor positiv til bruk av kriterier. *“igjen hvis det er for mange negative involvert, så har det en negativ effekt på positiviteten”*.

Videre forklarte EA at de hadde benyttet seg av å involvere ansatte basert på kriterier med hensyn til flytteprosessen. En av EA tildelte for eksempel en ansatt ansvar under flytteprosessen, som innebærte å opprettholde orden og utsending av varer fra den gamle lokasjonen til den nye. Selv om andre ansatte like gjerne kunne ha utført jobben, hadde EA mer tillit til at vedkommende kunne utføre jobben basert på hans erfaring. EA benyttet seg også av disse kriteriene underveis i prosessen, hvor de la vekt på ryddige ansatte, effektive ansatte, ansvarsfulle ansatte, kompetente ansatte, positive ansatte, ansatte med handlingskraft, og ansatte med erfaring.

**Ansatte:** Majoriteten (86%) uttrykte at EA bør involvere ansatte ut ifra kriterier ( $P = 0.001$ ). En av de ansatte mente at man må involvere personer basert på rett kompetanse, noe han



---

utdypet på følgende måte: *“hvis man hadde plukket ut 5 personer fra HMS for å fortelle meg hvordan jeg skal organisere arbeidsplassen min, så hadde jeg jobbet med plaster og bandasjer”*. En annen ansatt påpekte imidlertid at interesse for endringen er kanskje mer viktig enn kompetanse. Han forklarte dette på følgende måte: *“hvis du har interesse for endringen, så har du som regel peiling på hva det gjelder. Men om du har kompetansen og ikke er interessert, da er interesse viktigst”*.

Videre uttrykte en ansatt at erfaring også er et viktig kriterium EA burde benytte seg av når de skal involvere ansatte. Han forklarte at mange ansatte befinner seg i den arbeidssituasjonen der endringen skal gjennomføres, og av den grunn behøver man deres erfaring og innsikt: *“de kan påvirke i positiv retning fordi de vet hva det dreier seg om”*. I tillegg mente en ansatt at det ikke kommer noe godt ut av å involvere de negative ansatte, og at positivitet burde dermed være et kriterium. Avslutningsvis uttrykte de ansatte at EA bør involvere følgende type personer: ansatte med forståelse, kritiske ansatte, ansatte som blir direkte berørt, ansatte med egne meninger, og ansatte med kunnskap om prosessen.

Selv om de fleste ansatte var positive til bruk av kriterier, var de også oppmerksomme på ulike ulemper som kan oppstå. En av de ansatte nevnte blant annet at medvirkning basert på kriterier kan medføre involvering av feil personer. Han utdypet dette på følgende måte: *“du har de som ikke ønsker å bli involvert. Du har også de som gjerne ønsker å bli involvert, men som er redd for å snakke”*. I tillegg nevnte ansatte følgende ulemper som kan oppstå ved bruk av kriterier: egoistiske ansatte, interesse uten kompetanse, tap av verdifull informasjon, og følelse av å bli forbigått.

### ***Viktigste kriterium***

Ifølge majoriteten (75%) av EA er det viktigste kriteriet for å bli involvert, kompetanse. De ansatte mente også at kompetanse er det viktigste kriteriet, selv om de påpekte at erfaring er minst like viktig. Bortsett fra disse nevnte EA og de ansatte følgende andre viktige kriterier for å bli involvert i endringsprosesser: positivitet, interesse, ryddige ansatte, kritiske ansatte, effektive ansatte, erfarne ansatte, kompetente ansatte, ansvarsfulle ansatte, ansatte med forståelse, ytre egne meninger, ansatte som blir direkte berørt, ansatte med kunnskap om gjeldende prosess.

## 5.8 Forbedringspotensial

Til tross for at flesteparten av de involverte var fornøyde med hvordan flytteprosessen utfoldet seg, påpekte flere EA og ansatte mulige forbedringspotensial med hensyn til fremtidige endringsprosesser. Basert på studiens resultater er det spesielt tre viktige aspekter ved forflytningen som Olje AS kunne utført bedre. Aspektene er presentert etter følgende rangerte rekkefølge: informasjon, implementering, og planlegging.

### 5.8.1 Forbedringspunkter

#### *Informasjon*

*“informasjon er viktig. Det er gjerne mye viktigere enn det folk forstår, også koster det veldig lite”*

Basert på studiens resultater er mangel på informasjon det største problemet Olje AS står overfor. En av de ansatte uttrykte at Olje AS var flinkere til å tildele informasjon før forflytning prosessen. Da de startet forflytningen derimot følte majoriteten at informasjonen ikke strakk til: *“i enkelte tilfeller kom informasjonen ut i etterkant”*. En ansatt påpekte at dersom de hadde fått bedre informasjon i forkant av endringsprosessen, kunne man ha redusert motstanden som oppstod. Videre mente både EA og de ansatte at Olje AS har et forbedringspotensial når det kommer til åpenhet og ærlighet. Selv om de fikk informasjon om at bedriften skulle flytte, så krevde situasjonen mer spesifikk informasjon rettet mot ulike disipliner innad i organisasjonen. En av de ansatte påpekte dermed at mye kunne vært forenklet dersom ledelsen hadde gitt ut mer spesifikk informasjon i forkant av prosessen. I tillegg opplevde en lagermedarbeider at informasjonen kom altfor sent. *“ledelsen burde bli bedre til å faktisk informere”*.

Det var også mangel på informasjon underveis i forflytningen av produksjonslokalet. I dette stadiet er kontinuerlig informasjon et forbedringspotensial for Olje AS. Det vil si at man får kontinuerlige oppdateringer på hva som foregår i prosessen, uansett hvor lite det er snakk om. *“ingen informasjon er også informasjon”*. Underveis i prosessen burde ledelsen også ha vært mer åpen om de valgene de tok. De ansatte fikk for eksempel ingen begrunnelse for hvorfor de startet forflytning prosessen før produksjonslokalet var ferdigstilt. I tillegg mente

---

en EA at ledelsen burde ha tatt mer initiativ, slik at de kunne hatt en åpen dialog gjennom hele prosessen. Han foreslo blant annet at de kunne forhørt seg med de ansatte før de tok ulike beslutninger, og ga oss et eksempel: *“vi (ledelsen) har besluttet at det blir sånn. Er dette noe dere ønsker?”*.

Avslutningsvis kom det frem at rykter hadde oppstått som et resultat av mangelfull informasjon. En ansatt uttrykte at ryktespredning kan oppstå som følge av at: *“man har hørt ting fra ulike hold i organisasjonen, men ingen vet helt sikkert hva som foregår”*. I den forbindelse nevnte en av lagermedarbeiderne at de “gikk ut ifra rykter”, noe som forårsaket negative holdninger hos de ansatte. Når de først mottok informasjon uttrykte intervjuobjektet at den var to måneder gammel. Vedkommende mente dermed at ledelsen bør bli flinkere til å meddele informasjon til de ansatte. I forhold til dette foreslo en EA å strukturere informasjonsutdelingen for å sikre informasjonsflyt underveis i prosessen. Dette innebærer å gi ut informasjon på en formell måte til de ansatte det gjelder, slik at alle får den samme beskjeden.

### ***Implementering***

Resultatene i studien avdekket også at Olje AS har et forbedringspotensial vedrørende implementeringer av endringer. En av ansatte mente at ledelsen burde ha ansatt noen profesjonelle til å koordinere hele prosessen. Kvalifiserte personer burde blant annet ha tatt seg av arkitekturen og tegningen av det nye lokalet, slik at ingenting ble glemt underveis i prosessen. Ifølge intervjuobjektet var det en feil avgjørelse av ledelsen å legge styringen på skuldrene til formenn, planleggere og de i produksjonen, som allerede hadde mye å gjøre.

Videre uttrykte en del av de ansatte at ledelsen burde ha tatt deres innspill til etterretning. Dette var hovedsakelig i forbindelse med ansattes arbeidsplass. En uttrykte blant annet at ledelsen burde ha tatt seg bedre tid til å gå igjennom det som hadde blitt diskutert fra de ansattes side. Man kunne for eksempel unngått forbedringsprosjektet “karabin” dersom ledelsen hadde hørt på meningene til de ansatte. En av lagermedarbeiderne gikk så langt ved å si at “alt” i prosessen kunne ha blitt gjort på en bedre måte. Blant annet følte han at deres meninger ble ignorerte og at endringen ble “trøkket ned over hodet på dem”.

Avslutningsvis, mente en EA at ambisjonsnivået var for høyt i implementeringsfasen av forflytningen. For å fremheve sitt argument, trakk vedkommende paralleller med julaften hvor *“den berømte ønskelisten er mye mer ambisiøs enn det som ligger under juletreet”*. På bakgrunn av dette, mente han at det er smartere å ha litt lavere ambisjoner, slik at man faktisk får gjennomført planen. I den forbindelse uttrykte han at et mer realistisk mål kunne ført til en enklere implementering av flytteprosessen.

### ***Planlegging***

Til slutt avdekket resultatet av studien også et forbedringspotensial vedrørende planleggingen. Det var imidlertid kun et intervjuobjekt som uttrykte misnøye på dette punktet. Selv om planleggingen pågikk i nærmere tre år, påpekte en av EA at jobben kunne ha blitt gjennomført på en bedre måte. Vedkommende mente at mye av den utførte planleggingen lå *“opp i skyene”*, og av den grunn eksisterte det ikke en konkret plan. Videre ga EA uttrykk for at en detaljert plan var nødvendig når det gjaldt plassering av maskiner, ettersom man må vite nøyaktig hva man skal gjøre for å få maskinene til å fungere. Da slike detaljer ikke var en del av hovedplanen påpekte han at *“vi burde hatt flere ting på plass før vi begynte forflytning prosessen”*.

## **5.9 Oppsummering av Olje AS**

### ***Endringer***

Både majoriteten av EA og de ansatte opplever at Olje AS er i stor grad utsatt for nye endringer, spesielt etter bedriften flyttet til en ny lokasjon. Endringene er imidlertid mindre i omfang da de hovedsakelig innebærer rutineendringer. Majoriteten (75%) av EA uttrykte også at nye endringsprosesser må implementeres samtidig, hovedsakelig i form av rutineendringer. Det var imidlertid delte meninger blant EA angående hvordan de greier å håndtere prosessene.

Videre ga de ansatte generelt liten motstand (14%) mot forflytningen av produksjonslokalet.. Det oppstod imidlertid negative reaksjoner fra flere ansatte, ettersom forflytningen forårsaket lengre reisevei for mange. Bedriften forsøkte dermed å redusere motstanden og de negative holdningene hos enkelte ansatte ved å tilby busstilbuds ordninger uten særlig hell. Når det gjelder selve forflytningen uttrykte majoriteten (67%) av de ansatte at det gikk greit å

---

balansere de daglige arbeidsoppgavene med forflytningen av produksjonslokalet. Samtidig uttrykte majoriteten (67%) at det oppstod trade-off problemer som følge av flytteprosessen.

### ***Involvering av ansatte***

I likhet med Energi AS, uttrykte majoriteten (36%) at mottakelse av informasjon var det samme som å bli involvert. Majoriteten (75%) av EA ga imidlertid utydelige svar i forhold til hvordan de definerte involvering av de ansatte. Den mest tydelige definisjonen som kom frem var de ansattes mulighet til å påvirke beslutningene. Når det gjelder erfaring har majoriteten (57%) av de ansatte mye erfaringer med å bli involvert i endringsprosesser, mens majoriteten (75%) av EA har mye erfaring med å lede endringsprosesser.

Videre hadde majoriteten (71%) et positivt inntrykk av å bli involvert i flytteprosessen. Hovedårsaken til dette er at innspillene ble tatt til etterretning før og under prosessen. Lagermedarbeiderne hadde imidlertid et mer negativt inntrykk av å være involvert i prosessen. Blant annet uttrykte en av lagermedarbeiderne at ledelsen hadde en "ovenfra og ned holdning", ettersom de ignorerte all planleggingen han hadde brukt tid på.

Selv om alle EA synes involvering av de ansatte er viktig, uttrykte halvparten at medvirkning ikke bare er positivt. En årsak til dette er at de negative personene som blir involvert ikke nødvendigvis følger beslutningene som blir tatt. Av den grunn var involveringen i hovedsak forbeholdt de som faktisk ville bidra i forflytningsprosessen. Når det gjelder type MP som ble brukt i prosessen, varierte dette blant EA. Mens den ene halvparten brukte et direkte uformelt MP, brukte resten et direkte og formelt MP.

### ***Effekter av involvering***

Majoriteten (71%) av de ansatte uttrykte at de opplevde økt jobbtilfredshet ved å bli involvert i flytteprosessen, selv om flere også karakteriserte prosessen som hektisk, krevende, og kaotisk.

Når det gjelder negative effekter, opplevde halvparten av de ansatte at det å ikke bli hørt var den mest negative effekten av å bli involvert i forflytning prosessen. Bakgrunnen for dette er ifølge en ansatt at det oppstod likegyldighet under prosessen. I motsetning var det kun en av fire EA som opplevde negative effekter som følge av involvering. EA forklarte at for mange synspunkter i planleggingsfasen førte til en tregere beslutningsprosess.

Videre uttrykte majoriteten (33%) av de ansatte at det å ikke ha muligheten til å ytre egne meninger, og bestemme over eget arbeidsområde ville vært de mest negative effektene av å ikke bli involvert i forflytningsprosessen. Det ble også nevnt at det kunne ha oppstått en følelse av usikkerhet og en følelse av at endringer blir trukket ned over hodet på en selv dersom de ikke hadde blitt involvert. Likevel uttrykte majoriteten (57%) at de ikke hadde tatt det ille opp dersom de ikke hadde blitt involvert i flytteprosessen. I forbindelse med dette brukte en ansatt sin høye alder som begrunnelse.

### ***EA motiver for å (ikke) involvere***

Halvparten av EA forventet bedre effektivitet ved å involvere de ansatte i flytteprosessen.

I tillegg til et effektivitets perspektiv hadde noen EA (33%) også et rettferdighetsperspektiv. Videre mente majoriteten (75%) at flytteprosessen gikk bedre enn forventet. Ifølge en EA var dette som følge av at all produksjon ble samlet på en lokasjon, noe som førte til at alle fikk kjennskap til hverandre. En annen EA uttrykte at årsaken til det gode resultatet var fordi de ansatte fikk mulighet til å påvirke prosessen gjennom deltakelse. Alle EA mente dermed at de ikke hadde oppnådd et like godt resultat av forflytning prosessen uten involvering av de ansatte. Hovedårsaken til dette er at forflytningen påvirket de ansatte direkte. Alle EA mente derfor at involveringen spilte en sentral rolle i forflytning prosessen,

Videre fikk de ansatte i stor grad mulighet til å påvirke beslutningsprosessen under flytteprosessen. I planleggingsfasen nevnte en EA at det først og fremst var tillitsvalgte fra ulike organisasjoner, samt verneombud som fikk lov til å delta. Når det gjaldt organiseringen av produksjonslokalet, fikk de ansatte myndighet til å påvirke beslutningene som ble tatt. I forbindelse med dette opplevde alle EA at kvaliteten på beslutningene ble bedre som følge av medvirkningen. I tillegg opplevde alle EA at involvering av motstandere bidro til bedre beslutningskvalitet. Alle EA uttrykte dessuten at det var viktig å oppnå aksept for beslutningene som ble tatt under prosessen. Bakgrunnen for dette, var ifølge majoriteten (75%) at endringene påvirket de ansatte direkte som nevnt tidligere. I den forbindelse uttrykte majoriteten (75%) også at aksept ikke er viktig i situasjoner som ikke påvirker de ansatte direkte. Dette omhandler primært overordnede prosesser, som for eksempel administrative prosesser, styringsprosesser, eller omorganiseringer. EA uttrykte også at involvering er generelt ikke egnet for disse prosessene.

Når det gjelder organisasjonskulturen i Olje AS, opplever 33% av EA at den støtter involvering, men kun på avdelingsnivå. I motsetning uttrykte majoriteten (67%) at det ikke eksisterer en kultur for involvering på overordnet nivå. Samme majoritet mente også at deltakelse fremmer effektiviteten hos ledelsen. Selv om en EA opplevde at forflytning prosessen gikk tregere som følge av medvirkning, uttrykte han at de gode effektene ville synliggjøres i det lange løp. Majoriteten (67%) opplever også at makten øker som følge av involvering.

Avslutningsvis viste det seg at ingen av EA hadde brukt fasade som motiv for deltakelse. Likevel nevnte en EA at ledelsen kan ubevisst benytte seg av involvering som en fasade, ved at de: “trykker ting ned for å ha rett selv”. I tillegg uttrykte en av EA at medvirkning kan fort bli oppfattet som en fasade av de ansatte. Dette fordi de ansattes krav og ønsker kan blant annet bli for kostbare til å gjennomføre, noe som kan virke begrensende på ansatte. Dette gjenspeiles av resultatene, ettersom majoriteten (86%) av de ansatte uttrykte at de opplevde involveringen i forflytning prosessen som en fasade. Til tross for dette er majoriteten (67%) fortsatt villig til å delta i endringsprosesser. En av årsakene til dette er ifølge en ansatt at fornektning av all involvering vil uansett medføre en fasade. I motsetning påvirket opplevelsen av fasade-spill de andre ansatte (33%) negativt. En av de ansatte uttrykte blant annet at han følte seg nærmest tråkket på, oversett og forbigått under forflytning prosessen.

### ***Ansattes (u)villighet til deltakelse***

Alle de ansatte uttrykte at de ikke forventer å bli involvert i endringsprosesser, noe som skyldes flere ulike årsaker. En av de ansatte uttrykte blant annet at ettersom han var 62 år, forventet han ikke å bli involvert. En annen grunn til at de ansatte ikke alltid forventer å bli involvert, er fordi ikke alle endringer påvirker deres egen arbeidshverdag. I forbindelse med dette uttrykte majoriteten (71%) at de ønsket å delta i forflytningsprosessen. Hovedårsaken til dette var fordi de fikk muligheten til å påvirke prosessen. I forhold til dette uttrykte majoriteten (86%) at de er mer villig til å delta, desto mer innflytelse de har i endringsprosessen: Majoriteten (83%) var derfor i stor grad villig til å delta i forflytning prosessen, blant annet fordi endringen påvirket arbeidsområdet deres direkte. Det ønsker imidlertid ikke ønsket å delta i endringsprosesser som for eksempel nedbemanning, oppkjøp, innføring av et nytt IT-system, eller overordnede endringer.

Videre uttrykte majoriteten (57%) at viktigheten av å delta i beslutninger i en endringsprosess vil variere. For eksempel, dersom endringen påvirker deres eget arbeidsområde er det viktig med beslutningsmyndighet. Andre ansatte hevdet imidlertid at beslutningsmyndighet ikke spiller en rolle så lenge man får muligheten til å ytre egen mening. I forbindelse med dette uttrykte majoriteten (83%) at de er like villig til å delta, selv om de ikke får påvirke beslutningsprosessen. Alle ansatte hadde imidlertid et ønske om å delta i beslutningene under flytteprosessen, men det var “kun” 57% av de ansatte som fikk muligheten.

Majoriteten (71%) uttrykte at ledelsen satt pris på deres deltakelse i flytteprosessen. I tillegg følte majoriteten (57%) at ledelsen ga de nok støtte under selve prosessen. Nærmere sagt opplevde flere ansatte at deres innspill ble verdsatt av ledelsen, og at de hadde god kontakt med deres nærmeste EA underveis i prosessen. Majoriteten (57%) følte også at ledelsen gjorde en god jobb med organisere medvirkning i flytteprosessen. En av de ansatte forklarte blant annet at ledelsen ga ansvarsroller til omgjengelige personer som snakket med alle de andre ansatte. I tillegg opplevde en annen ansatt at administrasjonen tok imot alle innspill, og at de inkluderte alle ansatte i prosessen. Majoriteten av de ansatte opplevde dermed medvirkningen som troverdig, noe som blant annet resulterte i entusiasme og engasjement hos de ansatte.

### ***Kommunikasjon***

Majoriteten (86%) av de ansatte uttrykte at de fikk tilstrekkelig informasjon i forkant av flytteprosessen. Dette fordi budskapet hovedsakelig innebærte at det nye produksjonslokalet var større, bedre, og mer moderne. I forbindelse med dette uttrykte en av de ansatte at møter ble holdt jevnlig, noe som bidro til å forsikre god nok informasjon. Majoriteten (57%) var også fornøyde med informasjonen de fikk underveis i prosessen. Ifølge en av ansatte var det blant annet tilgjengelig informasjon på internett i form av bilder av selve byggeprosessen. Det ble også nevnt at ledelsen hadde fastsatt ulike datoer underveis i flyttingen, slik at de ansatte var oppmerksomme på hva som ville skje. Majoriteten (75%) av EA følte imidlertid at de ikke ga ut nok informasjon før og under flytteprosessen. En EA forklarte at ettersom ledelsen ikke sendte ut tilstrekkelig informasjon, hadde han ikke mulighet til å videreformidle hva som foregikk til sine ansatte.



Videre, da vi spurte de ansatte om de hypotetisk sett kunne hatt tenkt seg å bli rikelig informert fremfor å bli involvert i forflytning prosessen, uttrykte alle at de aller helst vil bli involvert

På et mer generelt grunnlag foretrekker de ansatte også deltakelse fremfor informasjon, selv om det vil være avhengig av situasjonen. Ifølge en ansatt foretrekker han for eksempel å bli involvert dersom han får muligheten til å påvirke beslutningene. Når det gjelder EA hadde de delte meninger hvorvidt informasjon kunne ha erstattet involvering i forflytning prosessen. En EA mente imidlertid at de kunne erstattet deltakelse med informasjon, ettersom de ikke hadde behov for å involvere veldig mange ansatte. I motsetning mente en annen EA at innspillene fra de involverte var verdifulle når det gjaldt organiseringen av hele prosessen.

### ***Selektiv involvering***

Majoriteten (71%) uttrykte at bruk av selektiv involvering er en god ide. En av de ansatte mente blant annet at selektiv involvering kan være fordelaktig dersom man hovedsakelig involverer de med ekspertise og erfaring. Han presiserte imidlertid at selektiv medvirkning ikke vil fungere dersom man baserer utvelgelsen på bekjentskap. Majoriteten (75%) av EA mente også at bruk av selektiv involvering er en god ide. I tillegg ga de uttrykk for at de tenkte gjennom hvem de burde involvere, hva de burde involveres i, og hvordan de kunne involveres mest effektivt. EA uttrykte imidlertid at selektiv involvering ikke alltid er en god tilnærming. Dersom man for eksempel alltid velger personer man vet har levert gode resultater tidligere, fører dette til lite variasjon, noe som kan gå utover effektiviteten og kvaliteten i prosessen.

Videre benyttet majoriteten (75%) av EA selektiv involvering i flytteprosessen. En av EA forklarte at han hovedsakelig involverte ansatte med kunnskap og erfaring som han visste kunne bidra i prosessen. En annen EA uttrykte imidlertid at det raskt kan oppstå misunnelse hos de som blir utelatt av prosessen når man involverer selektivt. Han mente derfor at man må være tydelig på hvorfor man velger ansatte selektivt, og synliggjøre dette for å unngå en følelse av forskjellsbehandling hos de utelatte. Majoriteten opplevde uansett at selektiv involvering fungerte godt i flytteprosessen. En av EA hevdet blant annet at de oppnådde gode resultater, ettersom de ansatte ga dem løsningsforslag til hvordan man skulle utføre arbeidet og prosessen.

Videre uttrykte de ansatte at små endringer, arbeidsprosesser, arbeidsmetoder, og rutineprosesser var mest egnet for selektiv involvering. En av de ansatte forklarte at man burde fokusere på å involvere personer med mye erfaring for å kvalitetssikre prosessen, fremfor å involvere “alle”, hvor man må ta hensyn til mange ulike meninger. Majoriteten (57%) visste imidlertid ikke hvilke situasjoner som var mest uegnet for selektiv involvering, men det ble nevnt at alle bør involveres i forbindelse med endringer i arbeidsmiljøet. Når det gjelder EA, uttrykte de at selektiv medvirkning er egnet i de fleste prosesser, ettersom “man er interessert i å få kreative sjeler med, slik at man får gjennomført endringer”. En annen EA presiserte at det vil avhenge av endringens omfang.

Majoriteten (75%) av EA opplevde flere ulike fordeler og ulemper som følge av selektiv involvering under flytteprosessen. Ifølge en av EA var tilnærmingen fordelaktig ettersom de involverte personer de anså som tillitsfulle, og som snakket de ansattes sak. I tillegg opplevde de andre EA at de fikk tilgang til engasjerte og kompetente ansatte. Når det gjelder ulemper, opplevde de blant annet mangel på informasjonsflyt mellom en som hadde blitt involvert selektivt og resten av de ansatte. Dette fikk de andre ansatte til å føle seg utelatt av prosessen.

Videre mente alle EA at man burde legge mer vekt på kriterier når man skal involvere de ansatte. En av EA nevnte imidlertid at bruk av kriterier vil variere med endringen som skal gjennomføres. For eksempel, i forbedringsprosjekter er det nødvendig å trekke inn ansatte som faktisk kan bidra. EA hadde dessuten benyttet seg av kriterier da de involverte ansatte i flytteprosessen. Majoriteten (86%) av de ansatte uttrykte også at EA bør involvere ut ifra kriterier. En av de ansatte mente blant annet at man må involvere personer basert på rett kompetanse. Når det gjelder ulemper nevnte en av de ansatte at medvirkning basert på kriterier kan medføre involvering av feil personer. Bruk av kriterier kan ellers medføre involvering av egoistiske ansatte, ansatte med interesse uten kompetanse, tap av verdifull informasjon, og følelse av å bli forbigått. Avslutningsvis uttrykte majoriteten (75%) av EA at det viktigste kriteriet for å bli involvert er kompetanse. De ansatte påpekte imidlertid at kompetanse og erfaring er minst like viktig.

### ***Forbedringspotensial***

Mangel på informasjon ser ut til å være det største problemet Olje AS står overfor pr. dags dato. En av de ansatte uttrykte at Olje AS var flinkere til å tildele informasjon før forflytning

prosessen. Da de startet forflytningen derimot følte majoriteten at informasjonen ikke strakk til, ettersom informasjonen i enkelte tilfeller kom i etterkant. En annen ansatt påpekte at dersom de hadde fått bedre informasjon i forkant av endringsprosessen, kunne man ha redusert motstanden som oppstod. Det kom også frem at rykter hadde oppstått som et resultat av mangelfull informasjon

Resultatene i studien avdekket også at Olje AS har et forbedringspotensial vedrørende implementeringer av endringer. En av ansatte mente at ledelsen burde ha ansatt noen profesjonelle til å koordinere hele prosessen. Kvalifiserte personer burde blant annet ha tatt seg av arkitekturen og tegningen av det nye lokalet, slik at ingenting ble glemt underveis i prosessen. Ifølge intervjuobjektet var det en feil avgjørelse av ledelsen å legge styringen på skuldrene til formenn, planleggere og de i produksjonen, som allerede hadde mye å gjøre.

Avslutningsvis avdekket resultatet av studien også et forbedringspotensial vedrørende planleggingen. Det var imidlertid kun et intervjuobjekt som uttrykte misnøye på dette punktet. Selv om planleggingen pågikk i nærmere tre år, påpekte en av EA at jobben kunne ha blitt gjennomført på en bedre måte. Vedkommende mente at mye av den utførte planleggingen lå “opp i skyene”, og av den grunn eksisterte det ikke en konkret plan. Videre ga EA uttrykk for at en detaljert plan var nødvendig når det gjaldt plassering av maskiner, ettersom man må vite nøyaktig hva man skal gjøre for å få maskinene til å fungere.

## 5.10 Oppsummering av Energi AS og Olje AS

Vi vil nå gi en overordnet oppsummering av Energi AS og Olje AS, hvor vi peker på likheter og ulikheter mellom bedriftene. For å gjøre dette på en mest mulig oversiktlig måte, har vi

valgt å lage en tabell som gjør det lettere å synliggjøre likhetene og forskjellene mellom firmaene. Tabellen gir dermed et godt utgangspunkt for diskusjonskapittelet.

KATEGORI	TEMA	LIKHETER	ULIKHETER
Endringer	<p><i>Type endringer</i></p> <p><i>Multippel endringsprosesser</i></p> <p><i>Motstand mot endringer</i></p> <p><i>Arbeidsoppgaver vs. endringer</i></p>	<p><b>Energi AS / Olje AS</b> Bedriftene er utsatt for kontinuerlige og hovedsakelig små endringer</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Bedriftene implementerer nye endringsprosesser samtidig</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten av de ansatte uttrykte at de yter lite motstand mot nye endringer</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten av de ansatte uttrykte at det går/gikk greit å balansere daglige arbeidsoppgaver med implementering av nye endringer (i forflytning prosessen)</p>	
Involvering av ansatte	<p><u>Forhold til involvering</u></p> <p><i>Definisjoner</i></p> <p><i>Synspunkter</i></p>	<p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten av de ansatte definerte involvering som å få informasjon</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten av de ansatte har et positivt inntrykk av å bli involvert (i forflytning prosessen)</p>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten av EA definerte involvering som å ha innflytelse</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten av EA ga uklare definisjoner</p>

	<p><i>Erfaring</i></p> <p><i>Type MP</i></p>	<p>Majoriteten av EA har også et positivt inntrykk av involvering</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten av de ansatte har mye erfaring med å bli involvert i endringsprosesser</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Halvparten av EA benytter en uformell tilnærming til involvering</p>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten av EA har lite erfaringer med å lede endringsprosesser</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten av EA har mye erfaring</p> <p><b>Energi AS</b> Halvparten av EA benytter en representativ ansatt</p> <p><b>Olje AS</b> Halvparten av EA benytter en direkte og formell tilnærming til involvering</p>
Effekter av involvering	<p><u>Effekter</u></p> <p><i>Jobbtilfredshet</i></p> <p><i>Negative effekter av involvering</i></p> <p><i>Negative effekter av ikke-involvering</i></p>	<p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten opplever/opplevde økt jobbtilfredshet ved å bli involvert i endringsprosesser (forflytning prosessen)</p>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten av de ansatte mente involvering kan være tid- og ressurskrevende</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten av de ansatte uttrykte at det å ikke bli hørt var den mest negative effekten av å bli involvert i forflytning prosessen</p> <p><b>Energi AS</b> Majoriteten av de ansatte uttrykte at de ville tatt det ille opp dersom de ikke ble involvert i en prosess som påvirket deres eget</p>

			<p>arbeidsområdet</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten av de ansatte uttrykte at de ikke hadde tatt det ille opp dersom de ikke ble involvert i forflytning prosessen</p>
EA motiver for å (ikke) involvere	<p><u>Forventninger</u></p> <p><u>Resultater</u></p> <p><i>Resultater av involvering</i></p> <p><i>Resultater uten involvering</i></p> <p><i>Medvirkningens rolle</i></p>	<p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten forventer/forventet økt effektivitet av å involvere de ansatte (i flytteprosessen)</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten har opplevd at resultatet av en endringsprosess (forflytning prosessen) ble bedre enn forventet</p> <p><b>Energi AS</b> Alle EA uttrykte at man kan oppnå like gode resultater ved å ikke involvere alle ansatte, avhengig av type prosess</p> <p><b>Olje AS</b> Alle EA uttrykte at de ikke hadde oppnådd like gode resultater uten involvering i forflytning prosessen, ettersom den påvirket de ansatte direkte</p>	<p><b>Olje AS</b> En EA forventet også rettferdighet</p> <p><b>Energi AS</b> Majoriteten mente at medvirkning ikke spiller en sentral rolle for å oppnå vellykkede resultater</p> <p><b>Olje AS</b> Alle EA mente at involveringen i forflytning prosessen spilte en sentral</p>

			rolle
	<u>Beslutningstaking</u>		
	<i>Aksept</i>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten uttrykte at nødvendigheten av aksept fra de ansatte avhenger av situasjonen eller type endring man står overfor</p> <p><b>Olje AS</b> Alle EA uttrykte at det var viktig å oppnå aksept for beslutningene som ble tatt under forflytning prosessen</p>	
	<i>Kvalitet</i>	<p><b>Energi AS</b> Omtrent halvparten uttrykte at kvaliteten på beslutningene blir bedre som følge av medvirkning</p> <p><b>Olje AS</b> Alle EA opplevde at kvaliteten på beslutningene ble bedre som følge av medvirkningen</p>	
	<i>Motstand</i>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten opplever at involvering av motstandere mot endringer bidrar til bedre beslutningskvalitet</p> <p><b>Olje AS</b> Alle EA opplevde at involvering av motstandere bidro til bedre beslutningskvalitet</p>	
	<u>Uegnede situasjoner</u>		<p><b>Energi AS</b> Majoriteten mente tidskritiske situasjoner er mest uegnet for involvering</p> <p><b>Olje AS</b> Ingen situasjoner skilte seg spesielt ut</p>

	<p><u>Organisasjonskultur</u></p> <p><u>Medvirkningens påvirkningskraft</u></p> <p><u>Fasade-involvering</u></p>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten uttrykte at organisasjonskulturen støtter bruk av involvering</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten mente at det eksisterer en kultur for involvering på avdelingsnivå</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten i begge bedrifter uttrykte at deltakelse øker deres makt</p> <p><b>Energi AS</b> En ansatt bekreftet at fasade-involvering forekommer i organisasjonen</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten av de ansatte uttrykte at de opplevde involveringen i forflytning prosessen som en fasade</p>	<p><b>Olje AS</b> Majoriteten mente det ikke eksisterer en kultur for involvering på overordnet nivå</p> <p><b>Energi AS</b> Kun to EA uttrykte at involvering kan fremme effektiviteten hos ledelsen</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten uttrykte at involvering fremmer effektiviteten hos ledelsen</p> <p><b>Energi AS</b> En EA uttrykte at involvering noen ganger blir brukt som en fasade</p> <p><b>Olje AS</b> Ingen av EA har brukt fasade som motiv for deltakelse</p>
Ansattes (u)villighet til å delta	<p><u>Årsaker</u></p> <p><u>Forventninger</u></p>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten ønsker å delta dersom endringene påvirker deres eget arbeidsområde</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten ønsket å delta i forflytningsprosessen, ettersom endringene påvirket deres eget arbeidsområde</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten forventer ikke å bli involvert dersom endringene ikke påvirker deres eget arbeidsområde</p>	



	<p><u>(U)villighet til deltakelse</u></p>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten er i stor grad villig til å delta i endringsprosesser</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten var i stor grad villig til å delta i forflytning prosessen</p>	
	<p><u>Beslutningsprosesser</u></p>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten får i liten til middels grad mulighet til å påvirke beslutningene</p> <p><b>Olje AS</b> Alle ønsket å delta i beslutningene under forflytning prosessen, men det var kun litt over halvparten som fikk muligheten</p>	
	<p><u>(U)egnede situasjoner</u></p>	<p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten uttrykte at involvering er mest egnet når endringer påvirker deres egen arbeidshverdag</p> <p><b>Energi AS</b> Majoriteten uttrykte at involvering er uegnet i situasjoner som ikke direkte berører en selv</p>	<p><b>Olje AS</b> Majoriteten uttrykte at nedbemannings- og overordnede prosesser er mest uegnet for involvering</p>
	<p><u>Ledelsen og støttefunksjoner</u></p> <p><i>Opplevelse av ledelsen</i></p>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten føler at ledelsen setter pris på at de deltar i endringsprosesser. De opplever også at ledelsen støtter dem under selve prosessene</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten uttrykte at ledelsen satt pris på deres</p>	

	<p><i>Ledelsens organisering</i></p> <p><i>HR-avdelingens rolle</i></p>	<p>deltakelse i flytteprosessen. Majoriteten følte også at ledelsen ga de nok støtte under selve prosessen</p>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten synes ledelsen gjør en dårlig jobb med å organisere involvering i endringsprosesser</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten følte at ledelsen gjorde en god jobb med å organisere medvirkning i flytteprosessen</p> <p><b>Energi AS</b> Majoriteten uttrykte at HR avdelingen gjør en god jobb med å legge til rette for involvering</p> <p><b>Olje AS</b> Bedriften hadde ingen HR avdeling på tidspunktet av forflytning prosessen</p>
Kommunikasjon	<p><u>Informasjon</u></p> <p><i>Informasjon før endringsprosesser</i></p> <p><i>Informasjon under endringsprosesser</i></p> <p><i>Informasjon vs. involvering</i></p>		<p><b>Energi AS</b> Majoriteten uttrykte at de ikke får nok informasjon i forkant av endringsprosesser</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten mente at det var tilstrekkelig informasjon i forkant av flytteprosessen</p> <p><b>Energi AS</b> Majoriteten uttrykte at de ikke får nok informasjon under endringsprosesser</p> <p><b>Olje AS</b> Majoriteten var fornøyd med informasjonen de fikk underveis i prosessen</p> <p><b>Energi AS</b> Alle ansatte kunne tenke seg å få informasjon fremfor å bli involvert</p>

			<p><b>Olje AS</b> Alle ansatte foretrekker involvering fremfor informasjon</p>
Selektiv involvering	<p><u>Forhold til selektiv involvering</u></p> <p><i>Synspunkter</i></p> <p><i>Erfaring</i></p> <p><u>(U)egnede situasjoner</u></p> <p><u>Effekter</u></p> <p><i>Fordeler</i></p>	<p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten av EA og de ansatte uttrykte at selektiv involvering er en god ide</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten av EA har erfaring med selektiv involvering og benytter seg av tilnærmingen i endringsprosesser</p> <p><b>Energi AS / Olje AS</b> Majoriteten av EA og de ansatte uttrykte at selektiv involvering er uegnet i forbindelse med arbeidsmiljø</p>	<p><b>Energi AS</b> Majoriteten av EA og de ansatte mente arbeidsprosesser var mest egnet for selektiv involvering</p> <p><b>Olje AS</b> Ingen endringsprosesser skilte seg ut blant EA og de ansatte</p> <p><b>Energi AS</b> Mest gjennomgående: Bedre beslutninger og raskere prosesser</p> <p><b>Olje AS</b></p>

	<p><i>Ulemper</i></p> <p><u>Kriterier</u></p> <p><i>Viktigste kriterium</i></p>	<p><i>Energi AS</i> Majoriteten av EA benytter kriterier når de skal involvere ansatte. De mener også at andre ledere bør legge mer vekt på kriterier</p> <p><i>Olje AS</i> Alle EA benyttet seg av kriterier under flytteprosessen. De mener også at andre ledere bør legge mer vekt på kriterier</p> <p><i>Energi AS / Olje AS</i> Viktigste kriterium er kompetanse</p>	<p>Ingen fordeler skilte seg ut</p> <p><i>Energi AS</i> Mest gjennomgående: Velger ikke ut de riktige personene, og tap av verdifulle innspill</p> <p><i>Olje AS</i> Ingen ulemper skilte seg ut</p>
Forbedringspotensial	<p><u>Forbedringspunkter</u></p> <p><i>Informasjon</i></p> <p><i>Involvering</i></p>	<p><i>Energi AS</i> Majoriteten av EA uttrykte at de burde bli flinkere til å gi ut informasjon til de ansatte</p> <p><i>Olje AS</i> Halvparten av EA mente informasjonen før og under flytteprosessen kunne vært bedre</p> <p><i>Energi AS</i> Både EA og ansatte uttrykte at ledelsen bør bli flinkere til å involvere de ansatte</p>	

---

	<i>Planlegging</i>		<b><i>Energi AS</i></b> Flere ansatte uttrykte at ledelsen bør planlegge implementeringen av endringsprosessene bedre
	<i>Implementering</i>		<b><i>Olje AS</i></b> Omtrent halvparten av de ansatte mente implementeringen av flytteprosessen kunne vært bedre

## 6. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere de empiriske funnene fra kapittel fire og fem opp mot vårt teoretiske rammeverk i kapittel to. I tillegg ønsker vi å inkludere nye teoretiske aspekter basert på oppdagelser vi gjorde under forskningsprosessen. Etersom vi har et omfattende datagrunnlag har vi også valgt å begrense oss til de temaene vi mener har størst betydning for vårt forskningsspørsmål. Primært ønsker vi å diskutere temaer med hensyn til de ansattes (u)villighet til å delta i endringsprosesser og EA motiver for å (ikke) involvere de ansatte. I tillegg ønsker vi å diskutere temaer med hensyn til kommunikasjon, ettersom majoriteten av intervjuobjektene har lagt stor vekt på dette aspektet. Basert på disse tre hovedkategoriene har vi dermed valgt ut følgende temaer: hovedårsak til deltakelse, betydningen av informasjon, EA motiver, beslutningstaking, og kriterier. I tillegg vil vi supplere de sentrale temaene med relevante temaer fra kategoriene: involvering av ansatte, effekter av involvering, og naturligvis selektiv involvering. Dette vil sørge for at vi får utnyttet vårt teoretiske rammeverk mest mulig. Vi vil også inkludere utsagn og sitater fra vårt intervju med Inger Stensaker for å understøtte og fremheve enkelte poenger. Formålet med dette kapitlet er dermed å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan endringsagenter skape mer effektive endringsprosesser ved bruk av selektiv involvering?

- Hva er hovedårsaken til at ansatte (ikke) ønsker å delta i endringsprosesser?
- Hvilken faktor påvirker de ansattes villighet til å delta mest?
- Har endringsagenter ulike kriterier for hvem de ønsker å involvere?

### 6.1 Ansattes (u)villighet til deltakelse

#### 6.1.1 Hovedårsak til deltakelse

Ut i fra litteratur om endringsledelse vet vi at de ansatte må være villige til å delta dersom bedrifter som Energi AS og Olje AS skal kunne oppnå vellykkede implementeringer av endringsprosesser (e.g. Armenakis et al., 1993; Holt et al., 2007). Til tross for at majoriteten av de ansatte hos begge firmaene ikke forventer å bli involvert, er majoriteten fortsatt villig

---

til å delta i endringsprosesser. Under forskningsprosessen har vi dermed ikke funnet hold for Neumanns (1989) antagelser om at to-tredjedeler av en arbeidsstyrke ikke ønsker å bli involvert. Vi kan heller ikke bortforklare de ansattes ønske om å delta, ved å for eksempel vise til at de ansatte i forflytning prosessen ble direkte berørt av endringene. Dette fordi Neumanns (1989) estimater også baserer seg på endringer som påvirker de ansattes arbeidsområde direkte.

Neumann (1989) tar imidlertid utgangspunkt i ni arbeidsmiljø variabler, som kan gi en forklaring på hvorfor ansatte (ikke) ønsker å delta. Disse variablene, som for eksempel ledelsens forvaltning av medvirkningsprosesser og HR-avdelingens tilrettelegging av involvering ble både direkte og indirekte inkludert som spørsmål i intervjuguidene. Vi kan imidlertid ikke se at disse variablene har spilt en vesentlig rolle for de ansattes villighet til å (ikke) delta. Dette begrunner vi blant annet med at kun tre ansatte hos Energi AS var fornøyde med EA organisering av medvirkningsprosesser. Majoriteten hadde også delte meninger, eller var ikke tilfredse med HR-avdelingens tilrettelegging av involvering. Selv om slike arbeidsmiljø variabler kan påvirke de ansattes (u)villighet til å delta, virker det som enkelte variabler spiller en større rolle enn andre. Nærmere sagt mener vi at de ansattes arbeidsområde spiller en avgjørende rolle. Dette begrunner vi ut ifra våre resultater som viser at majoriteten av de ansatte hos begge bedriftene har uttrykt at deres ønske om å (ikke) delta i endringsprosesser er primært avhengig om endringer (ikke) påvirker deres eget arbeidsområde.

Ifølge French et al. (1960) kan dette fenomenet blant annet være et resultat av at de ansatte oppfatter medvirkningen som både mer interessant og effektiv. Som vi husker fra analysen, uttrykte en av de ansatte i Energi AS at det å bestemme og forme sitt eget arbeidsområde gjorde endringsprosessen mer interessant. Vi kan også sammenligne funnet med Hatcher et al. (1991) studie, som hevder at ansattes villighet til å delta er avhengig av deres ønske om å gjøre arbeidet enklere, og bli involvert i arbeidsbeslutninger. I tillegg kan vi trekke inn Neumanns (1989) miljømessige variabel "jobbdesign", som kan ha spilt en indirekte rolle for de ansattes ønske om å delta. Ifølge Neumann (1989) kan jobber som er karakterisert av høy selvstendighet skape ego engasjement, som igjen øker sannsynligheten for deltakelse. I forbindelse med dette hevder Abdel-Halim et al. (1976) at jo mer autonomi en person behøver, desto mer er han eller hun villig til å delta. Igjen, som vi så i analysen, uttrykte

omtrent alle ansatte i Energi AS at de hadde et stort behov for autonomi, og at jobben deres var karakterisert av høy selvstendighet.

I tillegg forklarte en av de ansatte i Energi AS at hun blir mer engasjert dersom hun får delta i endringer som påvirker hennes eget arbeidsområde.

Ego engasjement i forhold til egen jobb og autonomi kan dermed ha spilt en rolle vedrørende de ansattes ønske om å delta i endringsprosesser. Denne antagelsen forsterkes av det faktum at majoriteten av de ansatte i Energi AS uttrykte at de ønsker å bli involvert, uavhengig av type endringer. Ettersom de ansatte ikke nødvendigvis trenger en god grunn for å delta, kan det dermed være hold i Vrooms (1960) studie som hevder at personer med et stort behov for autonomi ikke bare har størst nytte av å delta, men er også mest villige til å delta. Vi minner imidlertid om at dette er en kvalitativ studie som ikke har tatt hensyn til direkte sammenhenger mellom ulike variabler som autonomi og deltakelse. Vi kan derfor ikke fastslå dette for sikkert ut ifra våre egne resultater, selv om vi ser et mønster. I motsetning kan vi basert på den høye responsraten fra de ansatte hos begge firmaene vedrørende årsak til deltakelse, påstå at vi har besvart en av våre første underproblemstillinger. Nærmere sagt er endringer som (ikke) påvirker de ansattes eget arbeidsområde hovedårsaken til at de (ikke) ønsker å delta i endringsprosesser. I tillegg viser våre resultater at majoriteten av de ansatte i begge bedrifter også er mest villige til å delta når endringene påvirker deres eget område. Ergo har vi besvart vår andre underproblemstilling vedrørende hvilken faktor som påvirker de ansattes villighet mest til å bli involvert i endringsprosesser.

### ***Implikasjoner for selektiv involvering***

I forbindelse med selektiv involvering bør EA hovedsakelig involvere ansatte som blir direkte berørt av endringene. De ansatte har selv uttrykt at involvering er mest egnet når endringene påvirker deres egen arbeidshverdag. I motsetning anser de involvering som mest uegnet når endringene ikke påvirker deres egen arbeidshverdag. De er spesielt ikke interessert å involveres i overordnede prosesser, som for eksempel oppkjøp, økonomiske forhold, og nedbemanningsprosesser. Dette samsvarer med McDonnells (1976) studie, som uttrykker at de ansatte foretrekker ulike lederstiler (demokratisk, autokratisk, deltakende, eller "laissez faire"), avhengig av situasjonen de står overfor. Dermed er også selektiv involvering mer egnet i noen situasjoner enn andre. For eksempel uttrykte majoriteten av de ansatte i Energi AS at selektiv involvering er mest egnet i arbeidsprosesser, mens EA mente



---

det er mest egnet i forbedringsprosjekter og tidskritiske situasjoner. Selv om de ansatte og EA i Olje AS varierte mer i deres responser, nevnte også de henholdsvis arbeidsprosesser og forbedringsprosjekter. I motsetning har majoriteten av de ansatte i Energi AS uttrykt at selektiv involvering ikke er egnet når det skjer endringer i arbeidsmiljøet, noe som også ble nevnt av de ansatte i Olje AS. Bedriftene bør dermed ta disse innspillene til etterretning, da de gir en pekepinn på når det kan være mest (u)egnet å involvere de ansatte selektivt.

Dette bringer oss over til de ansattes arbeidsområde. En av de tillitsvalgte i Energi AS har uttrykt stor frustrasjon over at ansatte ikke blir inkludert i endringsprosesser, selv om de er direkte berørt av endringene. I tillegg har flere ansatte i Olje AS uttrykt at deres innspill ikke ble tatt til etterretning under flytteprosessen, og at de følte seg ignorert av EA. Dette er uheldig da selv et fåtall ansatte kan redusere muligheten for en vellykket endringsprosess, dersom de ikke får delta (Scott et al., 2003). Årsaken til dette er fordi endringene kan utløse en følelse av uforutsigbarhet, tap av arbeidsoppgaver og posisjon (Marris, 1986). Denne negative effekten vil trolig være mer omfattende desto mer ansatte som blir direkte påvirket av endringene blir ekskludert fra endringsprosessen.

Nettopp dette er noe av utfordringene med selektiv involvering, noe Stensaker (2017) selv har påpekt: *“det å involvere betyr alltid også å ekskludere, for med mindre du tar med absolutt alle ansatte i en organisasjon så har du også automatisk ekskludert noen”*. Selv om dette er logisk, kan ekskludering fortsatt føre til en svekket følelse av aksept og anerkjennelse hos de ansatte, i tillegg til mistillit til EA (Hills et al., 2002). Ifølge Hills et al. (2002) er det viktig å ivareta tilliten mellom de ansatte og EA, både for å skape gode endringsprosesser og for bedriftens resultater generelt. Ettersom endringsprosesser skaper usikkerhet i seg selv, er det ekstra utfordrende for EA å beholde tilliten mellom dem selv og de ansatte (Saksvik et al., 2008; STAMI, 2009).

På bakgrunn av dette kan vi trekke inn ny litteratur som omhandler bruk av “social accounts”. “Social accounts” (heretter kalt SA) kan defineres som forklaringer EA gir til de ansatte for å rettferdiggjøre deres handlinger når normer eller forventninger har blitt krenket, eller når endringer har forårsaket negative konsekvenser (Bies, 1987). I teorien kan slike forklaringer spille en stor rolle når det gjelder ansattes oppfatninger av rettferdighet. Dersom de ansatte får inntrykk av at endringene er rettferdige, er det mer sannsynlig at de aksepterer dem (Thibaut & Walker, 1975). I forbindelse med dette kan vi også trekke inn teori om

“procedural justice”. Ifølge Konovsky (2000) kan “procedural justice” (heretter kalt PJ) defineres som “*how an allocation decision is made*” (s. 492). PJ kan således deles inn i subjektiv PJ og objektiv PJ, hvor førstnevnte handler om i hvilken grad de ansatte oppfatter en prosess som rettferdig, mens sistnevnte referer til prosessens faktiske rettferdighet (eng. *factual justice*). En ansatt kan for eksempel sammenligne måten han eller hun har blitt behandlet på under en endringsprosess, i forhold til hvordan han eller hun forventet å bli behandlet. Med andre ord, selv om den ansatte ikke oppfatter endringsprosessen som subjektivt rettferdig, kan den fortsatt være objektivt rettferdig og motsatt.

Dette kan kobles opp mot SA, ettersom EA kan formidle budskap til de ansatte som kan gi dem en subjektiv opplevelse av en mer rettferdig prosess. I fremtidige scenarier hvor Energi AS og Olje AS bestemmer seg for å ekskludere enkelte ansatte som blir direkte berørt av endringene, kan forklaringer som rettferdiggjør eksklusjonen i det minste redusere de negative konsekvensene. Som vi skal se senere har enkelte EA i Olje AS allerede lagt vekt på dette. Bruk av SA kan dessuten bidra til å sikre tillit mellom EA og ansatte, samt redusere konfliktene som oppstår mellom dem som følge av endringsprosesser (Bies, 1987). Når EA blir oppfattet som tillitsfulle og rettferdige, vil de ansatte være mer tilbøyelige for å følge deres ordre uten å føle seg utnyttet på noen som helst måte (Lind, Kulik, Ambrose, og de Vera Park, 1993). De ansattes opplevelse av rettferdighet vil også forsterkes dersom EA behandler dem nøytralt og med tillit (Konovsky, 2000).

Uavhengig om endringer påvirker de ansatte direkte eller ikke, kan SA derfor være et effektivt kommunikasjonsmiddel når EA involverer selektivt. En kombinasjon av selektiv involvering og SA vil trolig fremheve de positive effektene ved selektiv involvering, samtidig som man reduserer noen av de negative effektene. Som nevnt tidligere, kan man for eksempel forsøke å redusere skadeomfanget hos ansatte som har blitt utelatt fra en endringsprosess som har påvirket dem direkte. Dersom dette allerede har funnet sted, vil det være mest fordelaktig for EA å benytte seg av en “penitential account” tilnærming. “Penitential accounts” (heretter kalt PA) kan defineres som: “*apologies and or statements of regret for some harm done or norm violated*” (Cobb og Wooten, 1998, s. 94). Formålet er altså å uttrykke sorg og anger over endringer som har påvirket de ansatte negativt, og søke etter tilgivelse. Dette kan potensielt reparere dårlige forhold og oppløse konflikter som har oppstått på grunn av ulike årsaker (Schlenker, 1980). Denne tilnærmingen spiller derfor en ekstra stor rolle under organisasjonsendringer, ettersom de ofte medfører tap, konflikter, og

---

motgang. Ved bruk av PA kan EA imidlertid gjenoppbygge forhold mellom dem selv og de ansatte, som har revnet på grunn omfattende eller sårbare endringsprosesser, som for eksempel nedbemanninger.

Den gode nyheten er at majoriteten av de ansatte, både i Energi AS og Olje AS har følt seg støttet og verdsatt av EA under endringsprosesser/flytteprosessen. Det må likevel påpekes at det ikke er snakk om en dominerende majoritet, ettersom litt under halvparten av de ansatte i begge firmaene ikke har følt nok støtte. Med andre ord er det rom for mye forbedringer på dette området hos begge bedriftene. Olje AS bør spesielt ta mer hensyn til lagermedarbeiderne, da de uttrykte mer misnøye over flytteprosessen enn de andre ansatte. Vi vil derfor anbefale bedriftene å legge mer vekt på å skape rettferdige endringsprosesser, slik at de kan påvirke de ansattes oppførsel og holdninger i en positiv retning (Konovsky, 2000). Når de ansatte oppfatter prosessen som rettferdig, vil de trolig få positive holdninger til endringen, noe som er konsistent med teori om holdninger.

I forbindelse med dette kan vi også trekke inn organisasjonskulturen til bedriftene. Ifølge Langan-Fox et al. (2002) bør organisasjoner skape et miljø som yter støtte, eller en kultur for medvirkning som er rettet mot ordinære ansatte og ikke bare EA. Fra våre resultater vet vi at majoriteten av EA i Energi AS og alle EA i Olje AS har uttrykt at deres organisasjonskultur støtter involvering av de ansatte. Likevel er det kun 25% av de ansatte i Energi AS som uttrykte at ledelsen gjør en god jobb med å organisere involvering i endringsprosesser. Dette kan tyde på at Energi AS ikke har skapt en god nok kultur for medvirkning rettet mot de ansatte i like stor grad som for EA. En av begrunnelse for de ansattes misnøye, er blant annet mangel på kommunikasjon og informasjon fra ledelsens side. Som et resultat har de måttet pushe på for å få til involvering selv. Dette bringer oss over til et av de mest sentrale temaene i utredningen.

### ***Oppsummering***

Oppsummert, har vi ikke funnet hold i Neumanns (1989) antagelser om at to-tredjedeler av de ansatte ikke vil bli involvert selv endringene påvirker deres arbeidsområde. Det er nemlig slik at ansattes arbeidsområde overskygger de fleste variablene for (u)villighet. Majoriteten av de ansatte hos begge bedriftene har uttrykt at deres ønske om å (ikke) delta i endringsprosesser er primært avhengig om endringer (ikke) påvirker deres eget

arbeidsområde. Disse resultatene har videre implikasjoner for selektiv involvering. Blant annet kan ekskludering fra eget arbeidsområde føre til negative konsekvenser. Ansatte i Olje AS ga uttrykk de følte seg ignorert da deres innspill ikke ble tatt til etterretning under flytteprosessen. Videre kan dette føre til mistillit og tap av anerkjennelse hos de ansatte. I den forbindelse kan PJ være et nyttig verktøy for EA. En av fordelene med PJ er at man kan rettfærdiggjøre ekskluderingen, og muligens minimere de negative konsekvensene.

## 6.2 Kommunikasjon

I likhet med involvering er god kommunikasjon helt essensielt for å kunne oppnå vellykkede endringsprosesser (Proctor og Doukakis, 2003). Blant annet kan god kommunikasjon øke de ansattes forståelse av formålet med endringene, skape positive holdninger og støtte mot endringene, og styrke tilliten til ledelsen og EA. I motsetning kan dårlig kommunikasjon føre til negative holdninger mot endringene, kynisme mot fremtidige endringer, mistillit til ledelsen og EA, og motstand mot endringene. Med dette i bakhodet har både ansatte og EA i Energi AS og Olje AS uttrykt utfordringer, problemer, og store forbedringspotensial med hensyn til kommunikasjon. Majoriteten av de ansatte i Energi AS har spesielt uttrykt stor misnøye over mangel på- og dårlig informasjon. Deres misnøye understøttes av både EA og topplederen, da de har innrømmet at informasjonsaspektet kunne vært mye bedre. Når det gjelder Olje AS, viser resultatene at lagermedarbeiderne har vært spesielt utsatt for utilstrekkelig informasjonsutdeling under flytteprosessen. Som et resultat har det oppstått mye usikkerhet og ryktespredning blant de ansatte i begge bedriftene, noe som ofte kan skade selve endringsprosessene. I dette kapitlet skal vi dermed diskutere informasjonsaspektet i bedriftene nærmere, hvor vi blant annet ser nærmere på de ansattes definisjon av involvering, informasjonens rolle i forhold til involvering, og forbedringstiltak.

### 6.2.1 Betydningen av informasjon

Ett av de første spørsmålene vi stilte de ansatte under intervjuprosessen var: *“hvordan vil du definere det å bli involvert?”*. Fra vårt teoretiske rammeverk vet vi at det eksisterer flere ulike typer definisjoner på involvering, hvor de vanligste formene omfatter: dele ut innflytelse (Mitchell, 1973), dele på beslutningstaking (Locke et al., 1979), og i hvilken grad ansatte er involvert i beslutninger (Miller et al., 1986). Ettersom medvirkning fra de ansatte

---

kan variere alt fra liten til høy grad, ønsket vi å kartlegge hvilket nivå de ansatte hovedsakelig følte seg involvert. Interessant nok viser resultatene at majoriteten av de ansatte hos begge bedriftene anser seg selv som involvert så lenge de blir informert. Med andre ord er det snakk om en veldig liten grad av deltakelse fra de ansattes side.

Basert på dette funnet kan det virke som at informasjonsaspektet muligens bør vurderes som en form for involvering. Informasjon i endringsprosesser har tradisjonelt sett blitt oppfattet som et svakere substitutt for involvering. Ut ifra våre resultater virker det imidlertid som at informasjon i aller høyeste grad gir de ansatte en følelse av å bli involvert. I tillegg er det verdt å nevne at EA definerte involvering annerledes enn de ansatte. Her uttrykte majoriteten at de ansatte er involvert når de har innflytelse i endringsprosessen. I motsetning til de ansattes definisjon, samsvarer denne definisjonen med en av de vanligste formene for deltakelse (Mitchell, 1973).

På bakgrunn av dette, mener vi bedriftene bør ta de ansattes tolkning av medvirkning til etterretning, med hensyn til fremtidige endringsprosesser. Utenom det faktum at informering blir ansett som involvering av mange ansatte, viser resultatene for Energi AS at alle ansatte også foretrekker å bli informert fremfor å bli involvert. I tillegg uttrykte majoriteten av de ansatte uttrykte at de ikke får nok informasjon i forkant av endringsprosesser. Omtrent halvparten synes heller ikke at de får nok informasjon under selve prosessene. Dette er uheldig da informasjon spiller en stor rolle for de ansattes villighet til å delta (Alas, 2008). Ifølge Alas (2008) ønsker ansatte primært å få informasjon om endringer i forkant av endringsprosesser, etterfulgt av informasjon om årsakene, innhold og mål for endringene. Sistnevnte har spesielt vært et problem for de ansatte i Energi AS, ettersom de ansatte ofte ikke forstår meningen og formålet bak endringene. Med andre ord samsvarer teorien med våre egne resultater.

Nok en gang kan vi trekke inn SA, nærmere sagt “causa accounts” som et effektivt kommunikasjonsmiddel til de ansatte. “Causal accounts” Kan defineres som: “*explanations of a decision which spell out the reasons that compelled it to be made*” (Cobb et al. 1998, s. 85). I forbindelse med organisasjonsendringer innebærer dette å henvise til de eksterne eller interne kreftene som uttrykker et behov for at bedriften må endre seg, og hvordan dette påvirker avdelingene i organisasjonen. EA kan deretter knytte strategier opp mot endringene som forklarer endringsprosessens mening, retning, og formål til de ansatte. Dersom Energi

AS og Olje AS befinner seg i situasjoner hvor de må foreta harde valg i forhold til organisasjonsendringer, kan slike forklaringer øke de ansattes persepsjon av endringene som mer rettferdige. Dette vil spesielt være fordelaktig i tider med nedbemanningsprosesser, eller andre endringsprosesser som er sårbare for de ansatte.

Videre må det nevnes at det hovedsakelig er Energi AS som har mest rom for kommunikasjon forbedringer. I motsetning til Energi AS, var majoriteten av de ansatte i Olje AS tilfreds med informasjonen de fikk før og under flytteprosessen. I tillegg uttrykte alle ansatte at de foretrekker involvering fremfor å få informasjon. Det er imidlertid vanskelig å si for sikkert hvorvidt ledelsen i Olje AS faktisk gir god nok informasjon til de ansatte. Et viktig moment som kan ha spilt en rolle for de ansattes oppfatninger, er det faktum at vi intervjuet personer med lavere stillinger og som har lavere utdanning hos Olje AS. I motsetning intervjuet vi hovedsakelig personer med høyere stillinger og som har høyere utdanning hos Energi AS. Med andre ord kan det hende at de ansatte i Energi AS har et større og særegent behov for informasjon enn de ansatte i Olje AS. Ifølge Alas (2008) har ansatte med høyere stilling nemlig en bedre forståelse for hva som skjer i firmaet. Denne forståelsen kan fort bli underminert dersom de ansatte ikke føler at de får tilstrekkelig informasjon om hva som foregår i selskapet. Uttalelsene fra en av de tillitsvalgte i Energi AS om at de ønsker informasjon uavhengig av dens verdi bekrefter mer eller mindre dette. I motsetning ga da ansatte i Olje AS ofte uttrykk for likegyldighet, spesielt når det gjaldt deltakelse. Mer om dette kommer vi tilbake senere.

På bakgrunn av dette kan forskjellen i de ansattes stilling- og utdanningsnivå ha spilt en avgjørende rolle i deres subjektive oppfatninger av informasjonsaspektet. Dermed kan det også tenkes at Energi AS faktisk gir de ansatte mer informasjon enn hva man først har fått inntrykk av. På en annen side innrømmet nærmest alle EA, pluss topplederen at de kan bli bedre på å gi nok og riktig informasjon til de ansatte. Disse innrømmelsene forsterker dermed våre tolkninger om at Energi AS bør forsøke å forbedre informasjonsaspektet i organisasjonen. Ved å gi bedre informasjon i forkant av endringsprosesser, samt forklare formålet med endringene kan både Energi AS og Olje AS forhindre spekulasjoner, samt redusere kynisme blant de ansatte (Reicher et al., 1997). I tillegg kan de generere større tillit i henhold til EA motiver. Dersom de øker mengden av tilgjengelig informasjon til ansatte, vil de også ha en større sannsynlighet for å oppnå økt deltakelse fra de ansatte (Lowin, 1968). Uavhengig om bedriftene har et behov for å involvere mange eller få ansatte, vil

---

informasjonsaspektet uansett fungere som en form for involvering. Nærmere sagt kan utdeling av nok og riktig informasjon til de ansatte ha både en direkte og indirekte effekt med hensyn til medvirkning.

Dette kan være spesielt fordelaktig i situasjoner hvor bedriftene må involvere mer selektivt, og hvor mange ansatte blir direkte utelatt av en endringsprosess. Ved å gi tilstrekkelig informasjon til både de som er direkte involvert og de som står utenfor prosessen, kan bedriftene forhindre negative effekter som potensielt kan skade endringsprosessen. Slike negative effekter kan omfatte alt fra ryktespredning, stress, utrygghet, og mangel på åpenhet (Jakobsen et al., 2010). I forbindelse med dette er det verdt å nevne at EA i begge bedrifter hadde et mer positivt syn på involvering enn de ansatte. Dette kan tyde på at bedriftene ikke har kommunisert betydningen av involvering like godt til ansatte som hos EA (Langan-Fox et al., 2002).

Dette viser seg spesielt å være tilfellet hos Olje AS, hvor lagermedarbeiderne klaget over dårlig informasjon under forflytning prosessen. I forhold til dette har både EA og de ansatte etterspurt mer åpenhet og ærlighet fra ledelsen med hensyn til informasjonsutdeling (Jakobsen et al., 2010). Dette gjelder også for Energi AS, ettersom topplederen uttrykte at budskapet fra toppledelsen burde inneholde mer ærlighet, åpenhet, og ingen form for politiske insentiver.

Som nevnt i analysen holder toppledelsen også noen ganger tilbake informasjon, i frykt for hvordan budskapet skal bli oppfattet av de ansatte. Dette kan imidlertid ha en motsatt effekt, ettersom tilbakeholding av informasjon kan gi de ansatte et inntrykk av at toppledelsen ikke bryr seg. Dette kan igjen svekke tilliten og dialogen mellom partene i firmaet (Saksvik et al., 2008). Med dette i bakhodet anbefaler vi dermed Energi AS og Olje AS på det sterkeste å legge mer fokus på informasjonsaspektet, spesielt med hensyn til endringsprosesser. Her bør Energi AS legge vekt på timingen og nøyaktigheten av informasjonsutdelingen, og presentere et helhetlig bilde av situasjonen for de ansatte (Richardson & Denton, 1996; Smeltzer, 1991). Olje AS bør på sin side legge vekt på å utdele informasjon i forkant av endringsprosesser i god nok tid, samt sørge for at alle avdelinger får samme type informasjon.

## ***Oppsummering***

Oppsummert, har informasjon en stor betydning i endringsprosesser. Overraskende nok kom det frem at majoriteten fra begge bedrifter føler seg involvert når de er informert. Videre er det også slik at alle ansatte i Energi AS foretrekker å bli informert fremfor å bli involvert. Men dette har vært et problem i Energi AS ettersom de ansatte verken er fornøyd med informasjon før og under endringsprosesser. I den forbindelse har EA i Energi AS innrømmet at de må bli flinkere på å utdele informasjon. Videre kan dermed SA brukes til å forklare formålet med endringene, og øke de ansattes følelse av rettferdighet.

## **6.3 EA motiver for å (ikke) involvere**

I likhet med flesteparten av de ansatte som er villige til å bli involvert i endringsprosesser, har omtrent alle EA i begge bedrifter uttrykt at de legger stor vekt på å involvere de ansatte. Samtidig har majoriteten av EA i Energi AS uttrykt at involvering ikke nødvendigvis spiller en sentral rolle for å oppnå vellykkede endringsprosesser, men at det likevel spiller en rolle. Årsaken til dette er blant annet at grad av involvering vil avhenge av type endringer som organisasjonen står overfor. Vi gjentar derfor et tidligere sitat for å understreke dette poenget: *“det er viktig at det er involvering. Uten involvering vil det heller ikke fungere ikke sant? Men det er den silingen som er det vanskelige i enhver endringsprosess. Hvor mye skal du involvere, hvem skal du involvere, og hva skal du involvere dem i? Det er utfordringen!”*.

Sitatet ovenfor bekrefter funnene vi har oppnådd gjennom forskningsprosessen, nemlig at EA i både Energi AS og Olje AS allerede involverer selektivt. I tillegg har flere EA uttrykt at det er praktisk umulig å involvere alle ansatte. Vi som forskere har naturligvis vært klar over dette før vi påbegynte Masterutredningen. Spørsmålet er heller som sitatet påpeker, i hvilken grad legger EA på å involvere de ansatte? I forbindelse med dette forklarte Inger Stensaker at eksisterende litteratur om endringsledelse har vært for unyansert. Det vil si at involvering alltid har blitt fremstilt som noe ensidig positivt og at jo mer man involverer desto bedre. Etter å ha intervjuet samtlige ansatte og EA i Energi AS og Olje AS kan vi ikke påstå at vi sitter igjen med det samme inntrykket. Selv om både de ansatte og EA har stort sett positive synspunkter på involvering, har det også forekommet flere negative aspekter av konseptet. Ikke minst er (selektiv) involvering som nevnt tidligere veldig avhengig av hva slags type situasjon og endringer man står overfor. Det er dermed både intuitivt og logisk at EA motiver for å (ikke) involvere (selektivt) vil også variere. I dette kapitlet skal vi dermed



---

diskutere nærmere bakgrunnen for EA motiver for å (ikke) involvere, hvorvidt de kan oppnå gode resultater uten involvering, hvilken rolle medvirkning faktisk spiller, deltakelse fra de ansatte i beslutningstaking, og til slutt kriterier.

### **6.3.1 EA motiver**

Ifølge Marchington et al. (1979) har EA som oftest et effektivitets motiv når de skal involvere de ansatte. Dette stemmer overens med våre egne resultater, da majoriteten av EA i både Olje AS og Energi AS har uttrykt at de forventer økt effektivitet ved medvirkning. Det som imidlertid er interessant er at halvparten av EA hos Olje AS også forventet økt rettferdighet ved å involvere de ansatte i flytteprosessen. En av EA påpekte nemlig at effektivitet og rettferdighet er to sider av samme mynt, noe som kan tyde på at vedkommende har både hatt et moralsk og effektivitets motiv (Kaler, 1999). Ved å gi de ansatte tilgang til operasjonelle aspekter de ellers er foruten, og ved å gi dem kontroll over ulike ressurser for å øke deres engasjement, er det godt mulig at de oppnådde nettopp dette. Våre resultater viser i det minste at majoriteten av de ansatte var fornøyde med EA organisering av flytteprosessen. Nærmere sagt opplevde de medvirkningen som troverdig, noe som blant annet resulterte i entusiasme og engasjement hos de ansatte.

#### ***Resultater uten involvering***

Til tross for forventet effektivitet og eventuelt rettferdighet, er ikke involvering nødvendigvis like aktuelt i alle typer situasjoner (Marchington et al., 1979). Ifølge alle EA i Energi AS kan man oppnå like gode resultater dersom man ikke involverer de ansatte. Dette vil imidlertid avhenge av blant annet type endringer, type prosess, eller tidsaspektet. Det er dermed kanskje ikke så overraskende at majoriteten av EA uttalte at medvirkning ikke spiller en sentral rolle for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Forutsetningen er imidlertid som nevnt tidligere at endringene ikke påvirker de ansattes eget arbeidsområde. Dette bekreftes av funnene fra Olje AS, ettersom alle EA uttrykte at deltakelse fra de ansatte spilte en sentral rolle for resultatet av flytteprosessen. Med andre ord har EA erkjent viktigheten av at ansatte har kontroll over sin egen arbeidshverdag, og at de får mulighet til å påvirke prosessen.

#### ***Medvirkningens påvirkningskraft***

Når det gjelder forholdet mellom involvering og ledelsesmessig effektivitet er det store forskjeller mellom EA i de to bedriftene. For å starte med Energi AS, mente majoriteten av EA at involvering ikke fremmer effektiviteten hos ledelsen. Fra et teoretisk perspektiv tilsier dette funnet at EA er i mindre grad villige til å involvere de ansatte (Parnell et al., 1992). Resten av EA mente imidlertid at effektiviteten avhenger av type endring, bruk av selektiv involvering, og tidsaspektet. For å gi et eksempel ble Energi AS utsatt for nye og uventede kundekrav, noe som skapte tidspress for å sikre en kontrakt. Å involvere mange ansatte i en slik situasjon vil redusere effektiviteten, da det krever mer tid i form av diskusjoner før en beslutning tas (Brannen et al., 1976). Hvis man derimot involverer selektivt, hvor man fokuserer på å involvere kompetente og erfarne ansatte, kan man øke effektiviteten av prosessen. Dette understøttes av EA, som hevdet at økt effektivitet er en av de største fordelene med selektiv involvering.

I motsetning til Energi AS, mente majoriteten av EA i Olje AS at involvering av de ansatte i flytteprosessen førte til økt effektivitet. Dette er imidlertid logisk ettersom alle de ansatte var direkte berørte av endringsprosessen, noe som understøtter poenget med at effektivitet av deltakelse er avhengig av type endring. Likevel uttrykte en av EA at flytteprosessen gikk tregere som følge av medvirkning, selv om de gode effektene ville synliggjøres i det lange løp. Dette beviser nok en gang at en av de store ulempene med involvering, er redusert tid for gjennomføring. Selektiv involvering er dermed ikke kun egnet i tidskritiske situasjoner, men også på et mer generelt grunnlag. Tvert imot kan EA spare mye tid dersom de fokuserer på å involvere de mest egnede ansatte for hver enkelt prosess, noe som igjen vil øke effektiviteten av prosessen.

Videre viser våre resultater at makten til EA i begge bedrifter øker som følge av medvirkning. Dette funnet er interessant, ettersom Osborne (1989) hevder at involvering fører til økt makt hos de ansatte, men redusert makt hos EA. Våre resultater viser derimot at begge parter får økt makt av involvering. Ifølge EA er opphavet til økt makt blant annet et resultat av at involvering forankrer og skaper forståelse for endringer hos de ansatte. Dette understøttes av Stensaker (2017) som nevnte at en av de største positive effektene ved å involvere, er at man skaper forståelse for det man prøver å få til, at man får forankret det, og at folk får komme med sine innspill. Ifølge EA i Energi AS vil oppnådd forståelse og støtte fra de ansatte underbygge deres autoritet, og dermed også øke deres makt.

### ***Fasade-involvering***

Et av de mest oppsiktsvekkende funnene i studien er begrepet fasade-involvering. Det viser seg at en EA i Energi AS benytter involvering kun som et redskap for å øke de ansattes motivasjon, engasjement, og for å skape et bedre arbeidsmiljø. Selv om dette er velkjente positive effekter av involvering, undermineres selve medvirkningsprosessen ettersom EA ikke tar hensyn til de ansattes innspill. EA har med andre ord skapt en falsk følelse av å bli involvert, for å unngå de negative effektene som kan oppstå av å ikke involvere de ansatte. Dette funnet samsvarer dermed med Kanter (1983) antagelser om at EA noen ganger har et overfladisk motiv når de legger til rette for involvering.

Bakgrunnen for fasade-tilnærmingen er ifølge EA at demokrati er en oppskrytt styreform, som ikke alltid fører til noe godt. Problemet er imidlertid at bedrifter må gjenspeile samfunnsmessige normer, slik at konsepter som involvering er nærmest en påtvunget selvfølge. I motsetning til USA har for eksempel Norge lover og regler for hvem som skal involveres i nedbemanningsprosesser, eller i store organisasjonsendringer som påvirker de ansattes arbeidsområde. I tillegg påpekte Stensaker (2017) at Norge legger mye mer på involvering i dag enn tidligere, og at norske bedrifter er generelt bevisst på involvering. På bakgrunn av dette velger EA dermed å ignorere demokratiske prinsipper i medvirkningsprosesser, som ellers er til stede (Kanter, 1983). Som et resultat blir de ansatte manipulert til å tro at de har innflytelse i endringsprosessen (Jenkins et al., 2008).

Selv om vi har god forståelse for EA logikk og tilnærming, mistenker vi at fasade-involvering kan gjøre mer skade enn nytte i det lange løp. På en side kan fasade-involvering sammenlignes med selektiv involvering, ved at man utelukker ansatte for å skape mer effektive endringsprosesser. Forskjellen er imidlertid at den første tilnærmingen er direkte manipulerende overfor de ansatte, mens sistnevnte er en ærlig sak. Nærmere sagt, så lenge EA er tydelige på hvem som skal involveres, når de skal involveres, hvem de blir representert av, og hva de har mulighet til å påvirke, kan man dra nytte av de positive fordelene med selektiv involvering samtidig som man unngår de negative (Stensaker, 2017). I motsetning er det stor risiko for at de ansatte oppdager fasade-spillet, slik at de gjør opprør mot EA. Dette kan igjen føre til mistillit hos EA, og skape dårlige relasjoner mellom dem selv og de ansatte.

Da det er ekstremt krevende å gjenoppbygge tapt tillit (Kim, Dirks, Cooper og Ferrin, 2006), er fasade-involvering en tilnærming vi ikke vil anbefale EA. Som vi vet har enkelte ansatte og tillitsvalgte i Energi AS allerede uttrykt stor misnøye over det de oppfatter som fasadespill, hvor deres meninger ikke har blitt tatt til etterretning. Vi mistenker dermed at konseptet allerede har forårsaket bedriftene skade, noe som gjenspeiles i våre resultater. Blant annet har omtrent halvparten av de ansatte i Energi AS uttrykt at de ikke får støtte av ledelsen under endringsprosesser. I tillegg har majoriteten uttrykt at ledelsen ikke gjør en god nok jobb med å organisere involvering av de ansatte. Selv om det naturligvis kan være andre årsaker inn i bildet som har forårsaket misnøyen, kan vi ikke legge skjul på at fasadekonseptet også kan ha spilt en rolle.

Ettersom ansatte allerede har blitt oppmerksomme på at medvirkningsprosesser ikke alltid er like autentiske, kan dette føre til falske forhåpninger med hensyn til fremtidige endringsprosesser (Welsh et al., 1993). Dette kan igjen føre til redusert effektivitet i selve prosessene, da de ansatte blant annet kan være skeptiske og kyniske til hvorvidt deres innspill blir tatt i betraktning eller ikke. En av de tillitsvalgte uttrykte for eksempel at hun har mindre motivasjon til å delta og at hun må kjempe en kamp med EA for å bli hørt under endringsprosessen, noe som tapper henne for energi. Kvaliteten av prosessen kan dermed bli dårligere som følge av at EA går glipp av nyttige innspill og synsvinkler fra de ansatte. Den tillitsvalgte uttrykte også at EA tok kreditt for hennes innspill, og at de har hatt vansker med å innrømme at hun har hatt gode poenger til tider.

Slike handlinger fra EA vil som nevnt tidligere kun skape mistillit og negative holdninger hos de ansatte. Dette er uheldig, ettersom studier viser at de ansattes holdninger til involvering spiller en viktig rolle for utfallet av endringsprosesser (e.g. Hatcher et al., 1991). Dersom de ansatte opplever involveringen som en fasade, eller at EA ikke opptrer troverdig overfor de ansatte, kan de ansatte fort få apatiske og negative holdninger mot både EA og MP. Som et resultat vil de være mindre villige til å delta i fremtidige endringsprosesser. I tillegg kan de ansatte oppleve at EA opererer med en helt annen arbeidsideologi enn dem selv, med hensyn til formålet med MP (Neumann, 1989). Når EA innfører MP som ikke samsvarer med de ansattes egen ideologi, vil også dette redusere deres villighet til å delta. For å forhindre dette, kreves det bedre dialog mellom partene, hvor EA viser at de setter pris på de ansattes deltakelse.

---

Til tross for at våre resultater viser at majoriteten av de ansatte i begge bedriftene føler seg satt pris på av EA, frykter vi at bruk av fasade-involvering kan ødelegge disse synspunktene. Da både ansatte i Energi AS og Olje AS allerede har uttrykt misnøye over fasade-spill, er det mye som tyder på at prosentandelen av majoriteten som føler seg satt pris på (ca. 70% hos begge bedrifter) kunne vært høyere. Selv om det er kun en EA som har innrømmet bruk av fasade-involvering, kan det også tenkes at tilnærmingen blir mer brukt enn hva resten av EA liker å innrømme. Under intervjuprosessen kan de dermed ha vært oppmerksom på at en slik tilnærming ikke er en “sosialt akseptert norm”, noe har medført skjeve svar (jf. Avsnitt 7.3 - Feilkilder). Dette kan spesielt sees i sammenheng med resultatene fra Olje AS, som viser at omtrent alle ansatte opplevde involveringen i flytteprosessen som en fasade. Riktignok, selv om de ansatte har oppfattet involveringen som en fasade, betyr det ikke nødvendigvis at den var det. I forbindelse med dette påpekte Stensaker (2017) at ansatte noen ganger kan oppfatte involvering som en lukket prosess, ettersom de ikke har hatt et realistisk bilde av hva de faktisk kan påvirke. Hun uttrykte dermed at det er ledelsens jobb å tydeliggjøre dette i forkant av endringsprosessene. *“her er det viktig å skille mellom hvordan prosessen egentlig har blitt lagt opp og hvordan ansatte opplever prosessen. Det er ikke alltid deres ansvar”*.

På bakgrunn av alt dette, kan vi nok en gang trekke inn PJ. Her er det naturlig å anta at majoriteten av de ansatte i Energi AS har oppfattet en endringsprosess som autentisk (subjektiv PJ). I virkeligheten kan EA ha operert med et overfladisk motiv for medvirkningen, hvor vedkommende har latet som innspillene ble tatt til etterretning (objektiv PJ). I motsetning har majoriteten av de ansatte i Olje AS oppfattet flytteprosessen som inautentisk. Dette til tross for at halvparten av EA uttrykte at de opererte med et rettferdighets motiv. Vi kan imidlertid ikke si for sikkert om prosessen har vært objektivt rettferdig eller ikke. Så lenge de ansatte oppfatter endringsprosesser som urettferdige vil dette uansett ikke spille noen rolle. Etter vår mening bør bedriftene sikte etter å oppnå både subjektive og objektive rettferdige prosesser så langt dette er mulig. De ansattes subjektive oppfatninger vil naturligvis være den største utfordringen, da individer kan oppfatte ting vidt forskjellig.

Uavhengig av dette, for at både Energi AS og Olje AS skal kunne oppnå mer vellykkede endringsprosesser i fremtiden, bør de legge mer vekt på å vurdere de ansattes holdninger i forkant av prosessene (Langan-Fox et al., 2002). Her bør EA sørge for å ha en god og åpen

dialog med de ansatte, samt tydeliggjøre formålet med endringene og ansvarsfordelingen i MP. Ikke minst bør de gi de ansatte gode grunner for hvem som skal inkluderes og ekskluderes av prosessen på en oppriktig og ærlig måte (Cobb et al., 1998). I forbindelse med dette påpekte en av EA i Olje AS at man må være konsekvent med hvorfor man involverer selektivt overfor de ansatte. Hvis ikke kan de ansatte fort oppfatte den selektive involveringen som forskjellsbehandling mellom ansatte. Som nevnt tidligere legger også Stensaker (2017) stor vekt på dette, ettersom det forhindrer feiloppfatninger av de ansatte. Bedre synliggjøring av formål bak endringer, MP, og selektiv involvering kan dermed forsterke de ansattes opplevelse av rettferdighet i endringsprosessene.

### ***Oppsummering***

Oppsummert, er det tydelig at EA forventer økt effektivitet ved involvering. Deres fokus rettet mot effektivitet perspektivet stemmer også overens med tidligere teori på området (Marchington et al., 1979). Likevel skiller halvparten av EA i Olje AS seg ut ved at de også forventer økt rettferdighet. Selv om et slikt perspektiv ikke er direkte knyttet til effektivitet, kan det tenkes at økt engasjement og entusiasme fører til effektivitet. Videre ble det bekreftet at involvering av de ansatte er viktig i endringer som påvirker deres arbeidsområde, slik at man oppnår et godt resultat.

Videre vil effektiviteten av deltakelse avhenge av type endring. I forhold til dette kom det frem at EA i Olje AS mente involvering av de ansatte i flytteprosessen medførte effektivitet. Samtidig mente de at medvirkningen var tidkrevende, noe som kan gå utover effektiviteten på grunn av for høyt tidsforbruk. Ifølge EA i Energi AS vil forventet effektivitet dermed avhenge av selektiv involvering. Ved å fokusere på de kompetente og erfarne ansatte kan man potensielt redusere tidsforbruket og skape effektivitet.

Selv om fasade-involvering ikke er signifikant føler vi at konseptet er interessant for en nærmere diskusjon. Tilnærmingen er nært knyttet til selektiv involvering, men samtidig er det ikke en ærlig og oppriktig tilnærming. Ved å ikke ta innspillene til de ansatte til etterretning kan fasade-involvering forårsake frustrasjon og misnøye. Dette kan også få ringvirkninger for fremtidige endringsprosesser, da ansatte kan være skeptiske til involveringen. Videre kan det være mulig at de ansatte oppfatter involveringen som fasade, men det betyr ikke at EA har dette som motiv i utgangspunktet. Nærmere sagt, kan

---

involveringen være objektivt rettferdig, kan den likevel bli oppfattet som urettferdig på bakgrunn av subjektiv PJ.

### 6.3.2 Beslutningstaking

Når det gjelder deltakelse i beslutningsprosesser, avdekket vi store forskjeller mellom bedriftene. I Olje AS uttrykte majoriteten av de ansatte at de deltok i beslutninger under flytteprosessen. I motsetning uttrykte majoriteten i Energi AS at de får liten eller middels grad mulighet til å påvirke beslutningene. Ulikheten i deltakelse mellom firmaene kan imidlertid forklares ved at flytteprosessen påvirket de ansatte i Olje AS direkte. De ansatte i Energi AS derimot har hovedsakelig svart på spørsmål om deltakelse i beslutningstaking med hensyn til nedbemanningsprosesser de har deltatt i de siste årene. Hadde vi også stilt generelle spørsmål til de ansatte i Olje AS, kan det dermed tenkes at ulikhetene hadde vært mindre. I tillegg er det verdt å nevne at nedbemanningsprosesser ikke er spesielt egnet for deltakelse, noe vi har fått bekreftet av flere EA og ansatte. Dette kan også være noen av årsakene til at Energi AS hovedsakelig inkluderer tillitsvalgte i beslutningsprosesser, hvor de opptrer som representanter for de andre ansatte (Cotton et al., 1988). I motsetning benytter EA i Olje AS hovedsakelig et uformelt og formelt MP, noe som gir større muligheter for deltakelse.

Til tross for bred deltakelse i beslutningstaking under flytteprosessen, uttrykte omtrent halvparten av de ansatte i Olje AS at de ikke fikk delta, selv om endringene påvirket deres eget arbeidsområde. Dette er uheldig, ettersom de ansattes oppfatninger av rettferdighet blir forsterket dersom de blir involvert i beslutningsprosesser (Korsgaard et al., 1995). Dette gjelder spesielt når de ansatte selv har uttrykt et ønske om å delta i beslutningsprosessen, noe alle de ansatte i Olje AS gjorde (Tjosvold, 1985). I tillegg forsterkes deres opplevelse av rettferdig når de får delta i beslutninger som påvirker deres eget arbeidsområde, noe som også var tilfellet (Gardell, 1977).

På bakgrunn av dette er det naturlig å trekke inn PJ, da det er stor sannsynlighet for at ansatte har opplevd ekskluderingen som urettferdig (Konovsky, 2000). For eksempel, i begynnelsen av beslutningsprosessen fikk en av de ansatte fremlegge sine ideer for EA. Ideene ble imidlertid ikke tatt til etterretning i slutfasen av prosessen. Dette har trolig hatt en negativ

effekt på den ansattes subjektive opplevelse av rettferdighet. Ettersom den ansattes forventninger om å påvirke beslutningsprosessen gjennom egne innspill endte opp med å bli ignorert av EA, er det også sannsynlig for at objektiv urettferdighet har funnet sted. Som Stensaker (2017) påpekte tidligere, kan det imidlertid være en mulighet for at den ansatte har oppfattet sine påvirkningsmuligheter som større enn det han faktisk hadde. I forbindelse med dette uttrykte Stensaker (2017) at: *“Jo bredere du involverer og jo flere du involver, desto flere forventer å bli hørt og at de ser sin egen stemme inn i det som blir vedtatt”*.

Uavhengig av dette, er det EA ansvar for å tydeliggjøre ansvarsroller, ansvarsfordeling, og påvirkningsmuligheter til de ansatte i forkant av endringsprosesser. Ifølge Tyler (1994) kan EA risikere å motta negative reaksjoner fra de ansatte, dersom de ikke blir hørt i endringsprosesser som er tilknyttet deres eget arbeidsområde. Samtidig er det slik at jo flere ansatte som er involvert i beslutningstaking, desto lavere sjanse er det for at man kan synliggjøre alle stemmene (Stensaker, 2017). EA må derfor være tydelige på hvordan de skal behandle innspillene fra de ansatte. Dette vil forhindre at de ansatte får et urealistisk bilde av hva de faktisk kan påvirke, og redusere sannsynligheten for at de oppfatter prosessen som urettferdig.

### ***Kvalitet***

Dersom en beslutning har et kvalitetskrav er det viktig at man utnytter tilgjengelig informasjon og ekspertise for å nå de objektive målene (Vroom et al., 1973). I forbindelse med dette uttrykte topplederen i Energi AS at selektiv involvering er et virkemiddel for å oppnå beslutningskvalitet, ettersom man kan velge ut de med best kompetanse avhengig av situasjonen. Videre har kvalitet i beslutninger også vist seg å være viktig på lavere nivåer i organisasjonen. Dette fordi bedriften er utsatt for endringer som omfatter alt fra kundekrav, forbedringsendringer, og rutineendringer.

Det viser seg imidlertid at det er stor forskjell mellom bedriftene når det gjelder hvorvidt involvering fører til bedre beslutninger. Mens alle EA i Olje AS mente at beslutningskvaliteten ble bedre av medvirkning (Glew et al., 1995), mente noen EA i Energi AS at dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Bakgrunnen for dette er at mange meninger kan føre til at en beslutning nærmest forsvinner. Nærmere sagt påpekte en av EA at et spisst budskap av en beslutning kan ende opp som en myk beslutning, ettersom man må ta hensyn



---

til mange innspill fra de ansatte. Dette er interessant med tanke på selektiv involvering, da en større grad av involvering forårsaker mykere beslutninger i form av kompromisser. Vi tolker dermed EA uttalelser som at man bør begrense utvalget i beslutningsprosesser for å luke bort unødvendig diskusjon, som kan føre til dårligere beslutninger (Ashmos et al., 2002). Dette er spesielt viktig dersom de ansatte ikke har den nødvendige kompetansen til å ta gode beslutninger (Harrison et al., 2004). Ved å selektivt involvere de med riktig kompetanse og erfaring derimot, kan EA opprettholde mer konstruktive diskusjoner i forhold til problemet de står overfor. Dette vil igjen sørge for bedre kvalitet i beslutningene.

### ***Motstand***

Ifølge Vroom et al. (1973) kan involvering av uinteresserte ansatte skape gjensidig interesse for organisasjonens mål (Maier, 1963). I forhold til dette har alle EA i Olje AS og majoriteten av EA i Energi AS uttrykt at beslutningskvaliteten blir bedre ved å involvere ansatte som viser motstand mot endringer. Vi er imidlertid skeptiske til om motstandere som har blitt involvert i ulike endringsprosesser har hatt en "målkonflikt", med hensyn til implementering av endringene (Vroom et al., 1973). I begge bedrifter testet EA nemlig motstanderne gjennom diskusjon før man eventuelt involverte dem. Som et resultat kvalitetsforsikret de seg om at beslutningsfordelene ved å involvere motstanderne var større enn beslutningskostnadene (Vroom, 2000). Ettersom ansatte uten konstruktive innspill har blitt utelatt av endringsprosessene, tilsier dette at det trolig ikke eksisterte en betydelig målkonflikt mellom de ansatte og endringene (Vroom et al. (1973).

Videre uttrykte en av EA i Energi AS at hun oppnådde beslutningsfordeler ved å involvere den største motstanderen av en endringsprosess. Nærmere sagt ga hun vedkommende mulighet til å representere en gruppe ansatte i et diskusjonsmøte, noe som økte vedkommendes motivasjon, engasjement, og aksept for endringene (Brown et al., 2008). Dette førte igjen til gjensidig interesse i forhold til organisasjonens mål om å innføre en ny praksis (Maier, 1963). Den oppnådde beslutningsfordelen overskygget dermed all tid som ble benyttet i forbindelse med involveringen (Vroom, 2000). I tillegg førte det økte engasjementet fra den ansatte at de fikk implementert den nye praksisen raskere, noe som samsvarer med en av Vrooms (2000) uttalelser: "... *increasing participation leads to greater "buy-in," commitment to decisions, and motivation to implement them effectively*" (s.85).

Våre funn understøttes også av Thomas (1989), som uttrykte at ansatte er sannsynligvis mer engasjerte til å delta, dersom de oppfatter en viss effekt av deltakelse.

I motsetning kom det frem at EA i Olje AS ikke la vekt på å involvere de ansatte med negative holdninger i flytteprosessen. En av EA mente at involvering av negative personer ikke ville skape fremdrift, ettersom de kun ville ha brukt ekstra tid uten å oppnå gode resultater. Ikke minst uttrykte EA at en negativ deltaker fort kan påvirke de andre deltakerne i en negativ retning. Ettersom ansatte med negative holdninger kan forhindre vellykkede implementeringer av MP, virker det som EA har vært oppmerksomme på å evaluere de ansattes holdninger før de igangsatte flytteprosessen (Langan-Fox et al., 2002). Nærmere sagt har EA vurderinger trolig gjort dem oppmerksomme på at beslutningskostnaden var for stor, og at det ikke eksisterte noen beslutningsfordeler ved å involvere de negative ansatte (Vroom, 2000).

Ettersom EA foretok en vurderingsprosess i forkant av medvirkningen, hvor de utelukket negative ansatte, er det heller ikke sikkert at de involverte motstandere av endringene. Dette begrunnes ut ifra EA kriterier for å involvere de ansatte, noe vi skal utdype nærmere senere (jf. Avsnitt 6.4 - Kriterier). Kort fortalt uttrykte ingen av EA, verken i Energi AS eller Olje AS at motstandere, uinteresserte og umotiverte ansatte var et kriterium for deltakelse. I motsetning legger EA i Energi AS vekt på kriterier som for eksempel engasjement og interesse for endringer. Som vi har sett, har de likevel involvert motstandere mot endringer i enkelte tilfeller, så lenge det ikke eksisterer en målkonflikt mellom dem selv og organisasjonen (Vroom et al., 1973). På bakgrunn av dette kan det dermed virke som at engasjement kriteriet overskygger motivene for å involvere motstandere mot endringer. Dette vil igjen føre til mer medvirkning av de engasjerte og motiverte ansatte i Energi AS, noe som står i motsetning til hva Vroom et al. (1973) antar i deres normative modell.

### ***Problem struktur***

I forbindelse med problem struktur dukket det også opp et interessant funn under forskningsprosessen. Det eksisterte nemlig klare forskjeller i forbindelse med topplederen og EA tilnærming til involvering. For eksempel, i nedbemanningsprosessene forklarte topplederen at han benyttet en strukturert tilnærming (Simon, 1960). Det vil si at løsningen vedrørende antall ansatte som måtte sies opp var kjent, og at medvirkningen av de ansatte

---

var et resultat av lover og regler i arbeidsmiljøloven. Med andre ord fantes det en klar prosedyre for hvordan prosessen skulle håndteres, hvor involveringen blant annet ble begrenset til de sentrale tillitsvalgte. Vi tolker dette som at medvirkningen av de ansatte er veldig begrenset og at mindre involvering forekommer, spesielt i forbindelse med nedbemanningsprosesser (Vroom et al., 1973). Dette er en naturlig antagelse basert på resultatene, og det faktum at EA i Energi AS benytter seg av representative tillitsvalgte for de ansatte. Ikke minst har EA allerede erkjent bruk av selektiv involvering, hvor de har forklart flere ulemper ved å involvere for mange ansatte.

Videre er det interessant å se nærmere på topplederens fremgangsmåte. Dette fordi toppleders begrensning av involvering etter arbeidsmiljølovens bestemmelser kan påvirke kvaliteten på beslutningene. Ettersom topplederen har begrenset kontroll over utvelgelsen, kan han ende opp med tilfeldige tillitsvalgte fra ulike fagforeninger, som ikke nødvendigvis er de mest egnede. For eksempel kan man ende opp med tillitsvalgte som er redde for å ta initiativ og representere de ansatte på en tilstrekkelig måte. I tillegg kan det hende at tillitsvalgte motsetter seg alle krav fra toppleder og forsinker hele prosessen. Resultatet av endringen kan dermed bli verre enn forventet, ettersom tidsaspektet spiller en viktig rolle for å ta effektive beslutninger (Maier, 1963). Som vi vet har Energi AS vært preget av store markedstilpasninger, noe som har krevet raske responser. Dersom topplederen ender opp med kverulerende tillitsvalgte under slike forhold, kan det trolig medføre store konsekvenser.

Når det gjelder EA på lavere nivåer, har også de en klar fremgangsmåte til involvering. Nærmere sagt benytter de seg enten av en direkte formell eller uformell tilnærming. Selv om dette representerer en strukturert tilnærming, eksisterer det også ustrukturerte aspekter med hensyn til beslutningsprosesser (Simon, 1960). Det vil si at løsningen på problemet ikke er kjent på forhånd, slik at kreves kunnskap for å oppnå kvalitet i beslutningen. I forbindelse med dette uttrykte en EA i Energi AS at han samlet forskjellige typer ansatte i et prosjekt for å utarbeide en god løsning. I tillegg uttrykte en EA i Olje AS at han involverte personer han anså som ressurssterke, og som kunne bidra i flytteprosessen. Dette beviser at EA motiver for å (ikke) involvere de ansatte er påvirket av hva slags oppfatninger de har av deres underordnede (e.g. Wilkinson, et al., 2004). I motsetning til topplederen, har EA på lavere nivåer også bedre kontroll og mer frihet over utvelgingsprosessen. Dermed er det også større sannsynlighet for at de kan forsikre involvering av kompetente, positive, engasjerte og

erfarne ansatte, slik at de lettere oppnår de objektive målene ved beslutningene (Maier, 1963).

Ifølge Vroom et al. (1973) vil en slik beslutningsprosess lede til mer involvering. Basert på eksemplene ovenfor er imidlertid ikke dette nødvendigvis åpenbart, ettersom EA involverer selektivt. For eksempel, en EA i Olje AS involverte ansatte han mente var ryddige, ansvarsfulle og tillitsfulle (Leana, 1986). Til tross for at involveringen av ulike typer ansatte i flytteprosessen kan karakteriseres som bredere, begrenset fortsatt EA utvalget til et fåtall ansatte. På bakgrunn av dette mener vi at selv om EA på lavere nivå har ustrukturerte aspekter i involveringen, fører selektiv involvering til mindre deltakelse.

### ***Ansattes informasjon***

Det er ikke alltid at EA har et behov for å involverer de ansatte i endringsprosesser. Dette gjelder spesielt overordnede prosesser, hvor EA har tilstrekkelig kompetanse til å ta autokratiske beslutninger (Smith, 1979). I slike endringsprosesser vil involvering sannsynligvis være mindre effektivt (C.B.I., 1974; B.I.M., 1975), ettersom man blant annet sløser bort verdifull tid (Marchington et al., 1979). I forbindelse med dette uttrykte en av EA i Olje AS at involvering i flytteprosessen kun var nødvendig når han ikke hadde den relevante kompetansen selv. Dette kan tyde på at EA ikke hadde den nødvendige kompetansen til å foreta autokratiske kvalitetsbeslutninger, med hensyn til de ansattes arbeidsområde. Det kan dermed ha vært et behov for informasjon fra de ansatte, samt deres ekspertise, noe som førte til mer deltakelse (Vroom et al., 1973).

Videre viser resultatene at alle EA i Olje AS og majoriteten av EA i Energi AS har et godt inntrykk av involvering. De legger dermed stor vekt på involvering av de ansatte, noe som tyder på at det eksisterer en kultur for deltakelse i begge bedrifter (Cooke et al., 1988; Pettigrew, 1979). Dette understøttes av våre resultater som viser at majoriteten av EA i begge organisasjoner har uttrykt at deres organisasjonskultur støtter involvering av de ansatte. I tillegg tyder det på at personlighetskarakteristikken dominans er positivt assosiert med involvering (Tett et al., 1990). Dette fordi majoriteten av EA anser seg selv som dominante personer. En av grunnene til dette kan være at EA opplever at makten øker som følge av involvering, noe som bidrar til trygghet vedrørende bevarelse av deres autoritet (Brannen, 1983). Sett bort ifra dette kan EA, uavhengig av makt økning eller ikke, beholde

---

egen autoritet i møte med de ansatte. Nærmere sagt, kan EA fortsatt styre medvirkningsprosessen og utøve dominant atferd for å bevare deres makt. Det sistnevnte stemmer overens med Steers (1977) og setter tvil på om dominans faktisk er et motiv for deltakelse. Videre er det interessant å knytte kognitiv struktur til selektiv involvering. Selv om EA behøver de ansattes kompetanse, er de tydelige på at man må begrense utvalget. Basert på dette vil de holde kompleksiteten i beslutningen nede, slik at det ikke blir for mange meninger å ta hensyn til. En motsetning til Tett et al. (1990) derimot er at verken EA i Olje AS eller Energi AS ikke har et problem med å tildele beslutningsmyndighet til de ansatte som deltar i endringsprosesser. Vi har ikke foretatt noen form for statistiske tester i denne studien og kan dermed ikke være sikre på om kognitiv struktur korrelerer med selektiv involvering.

Videre dukket det opp et interessant funn i forbindelse med selektiv involvering. EA benytter seg nemlig av nøkkelpersonell i endringsprosesser, noe som fører til at et fåtall ansatte får påvirke beslutninger mer enn andre. Videre ga majoriteten av EA i Olje AS uttrykk for at det var veldig "lett" å involvere de samme ansatte ved flere anledninger. Vi mistenker derfor at EA muligens har etablert et nærmere forhold til enkelte ansatte i bedriften. Av den grunn føler vi det er relevant å trekke inn teori om Leader-Member-Exchange (heretter kalt LMX). LMX uttrykker at EA opparbeider seg ulike forhold til de ansatte i organisasjonen (e.g. Liden og Graen, 1980). Forholdet EA har til hver enkelt ansatt kan karakteriseres som enten transaksjonsbasert, eller bestående av gjensidig respekt, tillit, og innflytelse (Dansereau, Graen og Haga, 1975). Med andre ord eksisterer det to ulike typer forhold mellom de ansatte og EA i enhver bedrift. Ansatte og EA som har et transaksjonsbasert forhold befinner seg dermed i den ytterste kretsen, mens ansatte og EA som har et gjensidighetsforhold befinner seg i den innerste kretsen (Dansereau et al., 1975). Ifølge Liden et al. (1980) får de ansatte i den indre kretsen delta mer i ekstraarbeid. Dette kan ses i sammenheng med EA i Olje AS ettersom de involverte ansatte fra den indre kretsen. Dette var blant annet basert på deres gode prestasjonsevne (Scandura, Graen og Novak, 1986) og fordi EA har sansen for dem (Dockery og Steiner, 1990).

På bakgrunn av dette virker det som den innerste kretsen har vært pådrivere for endringer, noe som kan ha gått utover de ansatte i den ytterste kretsen. Ettersom selektiv involvering også innebærer selektiv ekskludering, kan ansatte som har blitt ekskludert fra den ytterste kretsen ha opplevd mindre jobbtilfredshet under flytteprosessen. Dette fordi redusert

tilfredshet er primært et resultat av at ansatte opplever en form for forskjellsbehandling av deres overordnede (Vecchio, Griffeth og Hom, 1986). Den ytterste kretsen kan dermed ha opplevd ekskluderingen som diskriminerende, med mindre EA gjorde en god jobb med å kommunisere bakgrunnen for involveringen (Northouse, 1997). Hvis ikke dette er tilfellet, kan de ansattes forventninger om rettferdighet i prosessen ha blitt forvrengt (Konovsky, 2000), noe som igjen kan ha ført til negative konsekvenser (Erdogan, Liden & Kraimer, 2006). I forbindelse med dette innrømte en EA i Olje AS at det oppstod en følelse av urettferdighet hos de utelatte, som følge av selektiv involvering.

Videre er EA i Olje AS oppmerksom på at involvering av den innerste kretsen ikke nødvendigvis medfører positive resultater. En av EA nevnte for eksempel at de ansatte kan bli for komfortable med å delta, slik at prosessen nærmest blir en "sovepute". Dette kan blant annet føre til unødvendig tidsforbruk, noe som igjen fører til mindre effektive beslutninger (Maier, 1963). I tillegg uttrykte EA at gjentakende involvering av de samme ansatte, vil hemme de ansattes videre utvikling. For å unngå disse ulempene legger han dermed vekt på å involvere ulike ansatte fra prosess til prosess.

På bakgrunn av dette kan det tenkes at EA i Olje AS også forsøker å tilby de ansatte i den ytterste kretsen muligheter for deltakelse i endringsprosesser. Ifølge den normative modellen "Leadership Making Model" (Graen og Uhl-Bien, 1995) kan dette føre til flere forhold bygger på gjensidig respekt, tillit, og innflytelse enn de som allerede eksisterer. Ifølge Scandura og Graen (1984) kan slike initiativ fra EA også øke produktiviteten og jobbtildfredsheten i den ytterste kretsen, ettersom de ansatte verdsetter muligheten de har blitt tildelt av EA. Vi tolker derfor denne type initiativ som en mulig løsning på ulempene ved LMX. Ettersom EA i Olje AS allerede er bevisst på deres tilnærming til involvering, mener vi at de er på god vei til en bedre medvirkningspraksis.

### ***Aksept***

I både Olje AS og Energi AS kom det frem at aksept er et motiv for medvirkning, så lenge endringene påvirker de ansattes arbeidsområde (Vroom et al., 1973). I forbindelse med dette mente to EA i Energi AS at implementeringen er enklere dersom de ansatte deltar. Videre uttrykte EA i Olje AS at de aldri hadde klart å gjennomføre flytteprosessen uten aksept fra de ansatte. Hovedårsaken til dette er som nevnt innledningsvis at endringene påvirket de

---

ansattes arbeidsområde direkte. Det kan dermed godt tenkes at mer overordnede og autokratiske beslutninger i en slik prosess hadde medført konflikter og dårlige relasjoner mellom EA og de ansatte. Dette kan faktisk være en av årsakene til at EA i Olje AS iverksatte møtearenaer, slik at de ansatte fikk mulighet til å diskutere og komme med innspill. Vi har dermed inntrykk av at EA i Olje AS verdsetter de ansattes initiativ, ettersom de har lagt vekt på å ta forslagene deres til etterretning.

Basert på forskningsresultatene kan EA også oppnå aksept uten involvering (Marrow, 1964). I Olje AS eksisterte det for eksempel et klart skille mellom når involvering er nødvendig og motsatt. I overordnede prosesser slik som administrative- og styringsprosesser, mente majoriteten av EA at det ikke er nødvendig å involvere de ansatte. Dette understøttes også av majoriteten av de ansatte i begge bedriftene. Med andre ord aksepterer de ansatte mer eller mindre utfallet av beslutninger som tas i forbindelse med overordnede prosesser, uten at de behøver å bli involvert. De ansatte har imidlertid uttrykt at de fortsatt ønsker å bli informert godt nok om alle typer endringer. Dette er et paradoks da majoriteten av de ansatte som kjent oppfatter informering som involvering. Uansett tyder våre resultater på at de ansatte er fortrolige med at EA tar autokratiske beslutninger, så lenge det er snakk om endringer utenfor deres arbeidsområde (French et al., 1959). Når det gjelder Energi AS er det også verdt å nevne at de ansatte oppfatter endringer i økonomiske forhold som uegnet for involvering. Dette kan knyttes til det French et al. (1959) karakteriserer som ekspertmakt. Ettersom EA er høyere oppe i hierarkiet, er det naturlig med en økonomisk bakgrunn, noe som gjør de til eksperter vedrørende økonomiske forhold.

### ***Oppsummering***

Oppsummert, er selektiv involvering av ansatte benyttet i beslutningsprosesser hos begge bedrifter. Deltakelsen fra de ansatte varierer imidlertid med hensyn til type endring. I overordnede endringsprosesser involverer EA kun tillitsvalgte. Med hensyn til beslutningskvaliteten er det usikkert om dette er fordelaktig, ettersom mangel på kontroll over utvelgingsprosessen kan føre til involvering av uegnede ansatte. I motsetning har EA på lavere nivåer kontroll over utvelgingsprosessen, noe som gir større sannsynlighet for å velge de rette ansatte. I forbindelse med dette involverer EA de engasjerte og positive, i motsetning til ansatte som er negative mot endringene. I enkelte tilfeller kan det forekomme medvirkning av motstandere så lenge det ikke eksisterer en målkonflikt mellom dem selv og

organisasjonen. Videre kom det frem at EA i Olje AS hadde lett for å involvere den innerste kretsen. De var imidlertid klar over mulige ulemper ved en slik tilnærming og forsøkte å involvere forskjellige ansatte. I forbindelse med aksept er det viktig å involvere de ansatte hvis endringer påvirker deres eget arbeidsområde. Ifølge to EA i Energi AS vil dette føre til en enklere implementering. I tillegg kan EA ta autokratiske beslutninger i overordnede endringsprosesser, noe som er akseptert av de ansatte.

## 6.4 Kriterier

Et av de mest interessante aspektene ved forskningsprosessen, er hvorvidt EA benytter seg av kriterier når de involverer de ansatte. I såfall er det også interessant å vite hva EA anser som de viktigste kriteriene. Bakgrunnen for vår interesse for kriterier er blant annet basert på at eksisterende litteratur har forsket lite på dette (e.g. Glew et al., 1995). I tillegg er bruk av kriterier relatert til selektiv involvering, i den forstand at man inkluderer enkelte ansatte med visse egenskaper, mens man ekskluderer andre uten disse egenskapene. Slike egenskaper kan omfatte objektive kriterier som for eksempel erfaring, kompetanse, og kunnskap, til mer subjektive kriterier som for eksempel engasjement, positive holdninger, og alder. Vi antar dermed at bruk av kriterier kan skape mer effektive endringsprosesser ved at EA involverer de mest egnede ansatte, samtidig som vi gjenkjenner potensielle fallgruver og trynefaktorer. Med andre ord kan bruk av kriterier fremstå som en effektiv, men sårbar tilnærming. I dette kapittelet skal vi dermed diskutere disse utfordringene nærmere.

Våre resultater bekrefter at EA i begge bedrifter har benyttet seg av kriterier når de har involvert ansatte i ulike endringsprosesser. I tillegg uttrykte både majoriteten av EA og de ansatte i Energi AS og Olje AS at EA bør legge mer vekt på kriterier. EA og de ansatte nevnte dermed mange ulike kriterier som danner et grunnlag for deltakelse. Kanskje ikke overraskende var det kompetanse som ble ansett som det viktigste kriteriet hos begge parter. I tillegg ble erfaring hyppig nevnt, slik at vi anser dette kriteriet som en sterk annenplass for deltakelse. Det ser dermed ut som at EA hovedsakelig involverer etter objektive kriterier. Dette gjenspeiler viktigheten av at de ansatte som blir involvert faktisk har noe nyttig å bidra med, slik at endringsprosessen blir effektiv.

Interessant nok har EA uttrykt flere subjektive kriterier for å bli involvert i endringsprosesser. Blant annet nevnte en EA i Energi AS at hun la vekt på å involvere



---

engasjerte og positivt innstilte ansatte. I motsetning til majoriteten anså hun dermed personlighet som det viktigste kriteriet. I Olje AS var det også en EA som uttrykte at han la vekt på å involvere positivt innstilte ansatte, samtidig som han ekskluderte negativt innstilte ansatte. Han forklarte imidlertid at han legger mest vekt på å involvere ansatte som har interesse for endringene. Faktisk legger han større vekt på interesse for endringer enn kompetanse. For å understreke dette gjentar vi et tidligere sitat fra resultatene: *“hvis du har interesse for endringen, så har du som regel peiling på hva det gjelder. Men om du har kompetansen og ikke er interessert, da er interesse viktigst”*.

På bakgrunn av dette viser det seg at EA også er opptatte av subjektive kriterier med hensyn til selektiv involvering. Med tanke på hva vi allerede vet om for eksempel teori om holdninger, finner vi imidlertid ikke dette funnet spesielt overraskende. Vi har gjentatte ganger understreket betydningen av positive og negative holdninger (Hatcher et al., 1991), (u)rettferdighet (Konovsky, 2000), (mis)tillit (Saksvik et al., 2008), (u)oppriktighet (Jakobsen et al., 2010) i forbindelse med (in)effektive endringsprosesser. Ut ifra våre resultater fremkommer det også som EA er klar over disse aspektene, ettersom flere EA i stor grad legger vekt på å involvere etter subjektive kriterier.

Bruk av kriterier kan dermed medføre fordelaktige gevinster i form av mer effektive og raskere endringsprosesser. I tillegg er intuitivt at kvaliteten av prosessen blir bedre som følge av nøye utvalg av for eksempel kompetente og engasjerte ansatte. Involvering ut ifra kriterier er imidlertid som nevnt ikke uten ulemper. En av de mest åpenbare ulempene er trynefaktor aspektet. Nærmere sagt er det alltid en fare for at EA involverer ansatte av helt andre årsaker enn hva som er optimalt for endringsprosessen. EA som for eksempel har et godt eller dårlig forhold til enkelte ansatte kan fort basere involveringen på deres egne preferanser eller følelser. Dette kan i såfall redusere både effektiviteten og kvaliteten av endringsprosessen, ettersom ansatte blir involvert på feil premisser.

I forbindelse med dette nevnte en EA i Energi AS at andre EA har benyttet bekjentskap som et kriterium for å involvere ansatte. Nærmere sagt involverte EA bekjente ansatte for å høre deres meninger om ansatte som var under vurdering for oppsigelse. Med andre ord kan ansatte muligens ha blitt oppsagt på feil premisser, noe som kan ha skadet bedriften resultatmessig. Nærmere sagt kan EA ha bidratt til at kompetente ansatte har blitt sagt opp ut ifra subjektive meninger og holdninger av EA kollegaer. Dersom de andre ansatte har blitt

gjort oppmerksomme på dette, kan det også ha skadet bedriften omdømmemessig. På et mer personlig nivå kan de ansatte blant annet ha mistet tillit til EA, pådratt seg negative holdninger mot EA, og blitt mer kyniske. Ifølge Abraham (2000) kan kyniske ansatte oppleve at rettferdighet har blitt erstattet med EA selvinteresser, noe som har skjedd i dette tilfellet. Hadde EA opptrådt mer objektivt og nøytralt, hadde de aldri tatt subjektive innspill fra bekjente.

Avslutningsvis er det verdt å nevne de potensielle psykologiske påkjenningene som kan oppstå dersom ansatte føler seg utelatt av endringsprosesser. Selv om vi har vært inne på dette tidligere, kan dette knyttes direkte opp mot utvelging basert på kriterier. Uavhengig om det er trynefaktorer inn i bildet eller ikke, kan de ansatte potensielt oppleve utvelgingsprosessen som urettferdig, diskriminerende, og krenkende. Dersom EA involverer enkelte ansatte basert på kriterier, men ikke andre, kan de utelatte få et inntrykk av å ikke føle seg ønsket av EA (Jakobsen et al., 2010). I tillegg kan de oppleve at EA ikke har nok tillit til å involvere dem i endringsprosessen, noe som kan redusere deres villighet og engasjement til å delta i fremtidige endringsprosesser. Som nevnt tidligere kan EA imidlertid unngå situasjoner som dette, så lenge de har en klar og tydelig dialog med de ansatte i forkant av endringsprosessen. Etersom vår studie har vist at de ansatte legger stor vekt på god kommunikasjon og informasjon, og hvor de anser seg selv som involvert dersom de blir informert, kan ikke dette punktet poengteres nok. Da både Energi AS og Olje AS allerede driver med selektiv involvering, og har positive erfaringer med dette, mener vi bedriftene kan løse mye av deres problemer ved å fokusere mer på informasjonsaspektet.

## 7. Konklusjon

Innledningsvis i utredningen uttrykte vi vårt ønske om å undersøke hvordan EA kan skape mer effektive endringsprosesser ved bruk av selektiv involvering. I forbindelse med dette ønsket vi også å undersøke hvorvidt EA benytter seg av kriterier når de involverer ansatte. I tillegg har vi vært interesserte i å finne ut i hvilken grad ansatte er (u)villige til å delta i endringsprosesser, samt hva som kan være hovedårsaken for at de (ikke) ønsker å delta.

For å starte med det overordnede forskningsspørsmålet, viser det seg at EA i Energi AS og Olje AS allerede benytter seg av selektiv involvering. I tillegg viser det seg at både EA og de ansatte i begge bedrifter er positivt innstilte til konseptet. Da det er praktisk umulig å involvere alle ansatte i en endringsprosess, legger EA derfor vekt på å involvere et selektivt og begrenset utvalg av ansatte. Dette sørger for bedre tidsutnyttelse, ettersom EA kun behøver å forholde seg til, ta imot innspill, og diskutere med et fåtall ansatte. Som et resultat implementeres organisasjonsendringene på en mer effektiv måte, enn om de skulle involvert mange ansatte.

Vider fant vi at EA i Energi AS og Olje AS involverer ansatte ut ifra både objektive og subjektive kriterier. Her viser det seg at kompetanse er det aller viktigste kriteriet for å bli involvert, tett etterfulgt av erfaring. I forbindelse med selektiv involvering oppnår EA dermed også bedre kvalitet i endringsprosessene, da de involverer de mest egnede ansatte. Ulempen med både bruk av kriterier og selektiv involvering er imidlertid trynefaktorer, hvor EA involverer bekjente, men ikke nødvendigvis kompetente ansatte. I tillegg kan selektiv involvering (ekskludering) medføre en følelse av å bli utelatt fra endringsprosessene. Våre resultater viser at flere ansatte har uttrykt misnøye i forhold til dette, noe som blant annet har skapt negative holdninger, kynisme, og redusert tillit til EA.

Da positive holdninger hos de ansatte og tillit til EA er essensielt for å skape gode og vellykkede endringsprosesser, vil vi anbefale bedriftene å fokusere mer på disse aspektene. Nærmere sagt bør EA sørge for at de ansatte opplever endringsprosessene som mer rettferdige. Dette kan oppnås ved at man forklarer bakgrunnen og formålet med endringene, ansvarsrollene i prosessene, og bakgrunnen for at noen blir involvert mens andre ikke. Ettersom selektiv involvering alltid også innebærer selektiv ekskludering, er dette noen av de største utfordringene for EA. De ansattes følelse av å bli utelatt fra endringsprosesser kan ha større negative konsekvenser enn hva EA muligens liker å innrømme.

Begge bedriftene har imidlertid et stort potensial for å redusere eller eliminere disse konsekvensene, ved å fokusere på å gi bedre og nok informasjon til de ansatte. Mangel på- og dårlig informasjon har vist seg å være det største problemet for både Energi AS og Olje AS. Dette er spesielt uheldig da våre resultater viser at majoriteten av de ansatte i begge firmaene definerer involvering som å bli informert. I tillegg viser det seg at majoriteten av de ansatte i Energi AS kunne tenke seg å bli informert fremfor å bli involvert, så lenge ikke endringene påvirker deres eget arbeidsområde. Dette er imidlertid en vinn-vinn situasjon for bedriftene, da de lettere kan unngå noen av de negative effektene av selektiv involvering. Nærmere sagt bør de legge mer vekt på å informere de ansatte tilstrekkelig før, under, og etter implementering av endringsprosessene. Dette gjelder både de ansatte som er direkte involvert i prosessene, og ikke minst de som er ekskludert fra prosessene. På denne måten kan EA sørge for at de oppnår effektive endringsprosesser ved å selektivt involvere de riktige ansatte, samtidig som de ekskluderte ansatte får en følelse av å være involvert gjennom god informasjon.

Videre viser våre resultater at majoriteten av de ansatte i begge bedrifter ønsker primært å (ikke) delta i endringsprosesser, avhengig om endringer (ikke) påvirker deres eget arbeidsområde. En av årsakene til dette er at de ansatte har et behov for å påvirke og utforme sin egen arbeidsplass under implementering av nye endringer. Ikke minst er det mer interessant og engasjerende for de ansatte å være involvert i endringsprosesser som påvirker dem selv direkte. I forbindelse med dette viser det seg også at de ansatte er mest villig til å delta når de selv blir berørt av endringene. Når det gjelder mer overordnede prosesser som for eksempel oppkjøp, nedbemanning, eller økonomiske beslutninger, er de ansatte imidlertid ikke villig til å bli involvert. Under slike forhold aksepter de ansatte at EA tar autokratiske beslutninger, så lenge de blir tilstrekkelig informert om endringene. I forbindelse med dette er det også verdt å nevne at både EA og de ansatte anser andre endringsprosesser, som for eksempel endringer i kantine eller arbeidsmiljø som mindre egnet for selektiv involvering. Dette forteller oss at graden av involvering vil variere fra situasjon til situasjon, hvor noen situasjoner er mer egnet for selektiv involvering enn andre.

---

## 7.1 Implikasjoner for endringsledelse

Formålet med denne utredningen er å bidra til og ekspandere teori om endringsledelse. Da eksisterende forskningslitteratur har fokusert lite på EA motiver for å involvere ansatte, om de har ulike kriterier for deltakelse, og i hvilken grad ansatte er villige til å delta eller ikke, har denne utredningen gitt bedre innsikt i disse temaene. Ikke minst har tidligere litteratur om endringsledelse gitt et unyansert bilde om hva det faktisk innebærer å involvere. Tradisjonelt sett har litteraturen karakterisert involvering som noe ensidig positivt, og at jo mer man involverer, desto bedre.

Vår forskningsrapport viser blandede resultater i forhold til dette. For det første viser det seg at bedrifter allerede benytter seg av selektiv involvering, ettersom det er praktisk umulig å involvere alle ansatte. Det er kun enkelte situasjoner som for eksempel endringer i kantine eller i arbeidsmiljøet som er egnet for involvering av alle ansatte. For det andre har både EA og de ansatte gitt flere eksempler på negative effekter av å involvere. Dette er interessant da det ikke eksisterer noen dokumenterte negative effekter av deltakelse. Videre viser det seg at majoriteten av de ansatte ønsker hovedsakelig å delta dersom endringene påvirker deres eget arbeidsområde. Hvis dette ikke er tilfellet, ønsker de fleste heller å bli kontinuerlig informert om endringene. I forbindelse med dette anser de også informasjon som en form for involvering, og mange har uttrykt at de heller kunne tenke seg å bli informert fremfor å bli involvert. Avslutningsvis har vi også sett at majoriteten av EA benytter seg av kriterier når de involverer ansatte. Foruten om objektive kriterier som kompetanse og erfaring, legger de også vekt på mer personlige kriterier, som for eksempel positive holdninger og engasjement.

På bakgrunn av alt dette, mener vi at våre forskningsresultater gir et mer nyansert bilde av involvering i endringsprosesser. Da involvering som oftest bør begrenses til de mest aktuelle ansatte, avhengig av type situasjoner og endringer, bør dette fremstilles tydeligere i fremtidig forskningslitteratur om endringsledelse. Utenom Meyer et al. (2007) studier, er det få studier vi kjenner til som utdyper den praktiske tilnærmingen ved å involvere de ansatte. Som oftest har involvering blitt omtalt i overordnede og generelle termer uten å gå nærmere inn på hva som ligger i begrepet. Vi oppmuntrer dermed andre forskere og forfattere til å presisere virkeligheten av deltakelse, slik vi har observert gjennom vår egen undersøkelse.

Videre mener vi at de vanligste definisjonene av involvering vi ser i dag muligens bør revideres. Bakgrunnen for dette er som kjent at de ansatte anser seg selv som involvert så lenge de blir informert. Selv om informasjon tradisjonelt sett har blitt ansett som et substitutt for involvering i endringsprosesser, samsvarer altså ikke dette med de ansattes egne oppfatninger. Da involvering allerede kan omfatte alt fra veldig liten til veldig høy grad av deltakelse, mener vi at definisjonsbegrepet bør ta hensyn til informasjonsaspektet. I såfall vil dette karakteriseres som en veldig svak form for deltakelse.

## 7.2 Implikasjoner for videre forskning

Ettersom vi har foretatt en kvalitativ studie, vil vi anbefale andre forskere å undersøke de ulike temaene basert på en kvantitativ studie. Riktig nok har vi økt sannsynligheten for at våre forskningsresultater er generaliserbare til andre bedrifter, gjennom en multipel case studie som viser konsistente mønstre. Vi har likevel ikke oppnådd statistisk signifikante resultater til å fastslå den sanne validiteten bak funnene. Ved hjelp av en kvantitativ studie er det imidlertid lettere å fastslå om resultatene er statistisk signifikante eller ikke. For eksempel kan det være interessant å se hvorvidt ansatte faktisk anser informasjon som en form for involvering på tvers av mange bedrifter. I såfall vil dette gi sterkere argumenter for bruk av selektiv involvering, og mer vektlegging av informasjon til de ansatte. For å få et godt svar på dette vil vi derfor anbefale forskere å utføre en omfattende spørreundersøkelse. Her kan det også være interessant å identifisere forskjeller mellom ulike land. Ettersom Norge er kjent for å blant være et demokratisk, åpent, tillitsfullt, og feminint samfunn, er det mye som tyder på at vi kan se vesentlige forskjeller som for eksempel i USA.

Da våre forskningsresultater viser at selektiv involvering allerede er en benyttet og logisk tilnærming i organisasjoner, kan det være interessant å forske mer på EA preferanser og kriterier. Selv om vi har inntrykk av at kompetanse er et universalt kriterium for å bli involvert i endringsprosesser, kan det være greit å få bekreftet dette gjennom en mer kvantitativ undersøkelse. I tillegg kan det være interessant å se i hvilken grad EA legger vekt på mer objektive kriterier som for eksempel erfaring og kunnskap i forhold til mer subjektive kriterier som positive holdninger og engasjement. I tillegg kan det være interessant å utforske de ansattes villighet til å (ikke) delta i endringsprosesser nærmere i mer omfattende undersøkelser. Selv om vi ikke kunne finne særlig hold for Neumanns (1989) antagelser, oppfordrer vi andre forskere til å undersøke dette temaet nærmere.

---

## 7.3 Feilkilder

I enhver studie er det viktig å passe på at datamaterialet man innsamler er av god kvalitet. Mer bestemt må datainnsamlingen være både gyldig (valid) og pålitelig (reliabel) (Saunders et al., 2012). Generelt innebærer validitet om man faktisk måler det man er interessert i å måle, mens reliabilitet omhandler om studien kan gjentas av andre forskere med tilsvarende resultat. Vi skal nå utdype disse to begrepene nærmere.

### 7.3.1 Validitet

#### *Intern validitet*

Intern validitet handler som nevnt om studien måler det den i utgangspunktet ønsker å måle (Ringdal, 2013). Som forklart tidligere, fikk alle intervjuobjekter tilsendt informasjons- og samtykkeskjema på forhånd. Intervjuobjektene fikk dermed god tid til å forberede seg til intervjuene, ved å reflektere rundt temaene som vi var interessert i å utforske (Saunders et al., 2016). Som et resultat, har denne tilnærmingen trolig bidratt til å sikre validitet i studien. I tillegg godkjente veilederen vår intervjuguidene på forhånd, noe som gjorde oss trygge på validiteten av selve spørsmålene.

Det er imidlertid viktig å påpeke at på grunn av kommunikasjonssvikt med kontaktpersonen i Olje AS, fikk intervjuobjektene i bedriften verken tildelt informasjonsskjema og samtykkeskjema på forhånd. Dette har trolig svekket validiteten i forbindelse med intervjuprosessen i Olje AS. Vi var derfor ekstra nøye på at intervjuobjektene i Olje AS fikk satt seg ordentlig inn i informasjonsskjemaene før vi igangsatte intervjuene. Det er kritisk at intervjuobjektene oppfattet spørsmålene på riktig måte, slik at de ga oss gyldig informasjon med hensyn til forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2016).

Vi var også nøye på å sikre validitet under intervjuprosessen. Dersom vi for eksempel opplevde at en kandidat ikke ga oss et utfyllende nok svar, stilte vi oppfølgingsspørsmål for å avdekke mer detaljert informasjon fra kandidaten. Dette var et viktig aspekt for å oppnå full forståelse av intervjuobjektene meninger, slik at vi ikke risikerte å dra egne subjektive tolkninger (Saunders et al., 2016). I forbindelse med dette, hendte det også at intervjuobjektene ga oss relativt lange svar. I disse tilfellene oppsummerte vi hovedpoenget

til intervjuobjektet, slik at vi kunne bekrefte hans eller hennes meninger (“*så du samlet alle involverte i en gruppe for å oppnå enighet?*”). Vi benyttet også lydopptakeren hyppig for å bekrefte våre egne notater under intervjuene.

Videre opplevde vi til tider at noen spørsmål var uklare for intervjuobjektene. Vi fant dermed raskt ut at vi måtte utdype meningen bak enkelte spørsmål, spesielt dersom det var snakk om et fagbegrep som for eksempel “medvirkning program”. I løpet av det andre intervjuet med en EA ble det også bemerket at et spørsmål fremsto som ledende for kandidaten. Vi var imidlertid raskt ute med å revidere dette spørsmålet, slik at det ikke reduserte validiteten av studien i vesentlig grad. Vi har også tatt hensyn til intervjuobjektene ulike subjektive tolkninger og opplevelser av spørsmålene. Et godt eksempel på dette kom frem i et av de første intervjuene med en ansatt. Her irriterte kandidaten seg over at flere spørsmål lignet på hverandre, og at det følte som om vi stilte spørsmål i sirkler. Før vi bestemte oss for å revidere intervjukjemaet på bakgrunn av dette, forhørte vi oss først med de andre intervjuobjektene om de opplevde det samme. Ettersom ingen andre ga uttrykk for gjentagende spørsmål, gjorde vi dermed ingen store revideringer i dette tilfellet. Å stille lignende spørsmål er dessuten en teknikk for å sikre validitet, ved at man forsøker å oppnå samme svar fra andre synsvinkler (Saunders et al., 2016). Ulempen er imidlertid som den ene kandidaten ga uttrykk for, at det kan oppleves som irriterende.

### ***Ekstern validitet***

Ekstern validitet innebærer om forskningsresultatet er generaliserbart og hvorvidt det kan overføres til andre tilfeller av samme fenomen (Saunders et al., 2016). Som forklart tidligere er det umulig å oppnå statistisk generalisering i kvalitative undersøkelser. En årsak til dette er at man benytter et ikke-representativt utvalg av intervjuobjekter for å skape dypere forståelse om et fenomen innenfor gitte rammer. Ettersom vi opererer med en fortolkningsfilosofi, hvor vi forsøker å forstå intervjuobjektene ulike subjektive meninger, kan det dermed være problematisk å oppnå generalisering.

Nærmere sagt har vi innsamlet data fra et begrenset antall ansatte og EA i oljebransjen. Å generalisere funnene ut i fra disse utvalgene kan være vanskelig, ettersom intervjuobjektene representerer kun to selskaper innenfor oljebransjen. Selv om vi undersøker selektiv involvering innenfor en spesifikk bransje, kan det fortsatt være variasjoner blant bedriftene,



---

som for eksempel forskjellige organisasjonskulturer. Ikke minst kan det være enda større variasjoner på tvers av bedrifter i andre bransjer, noe som gjør generaliseringen enda mer usannsynlig.

Til tross for dette vil vi likevel argumentere for at studien faktisk har stor grad av generalisering. Hovedårsaken til dette er at det er naturlig å anta at bedrifter ikke involverer 'alle' sine ansatte, da dette er mer eller mindre praktisk umulig. Dette har vi også fått bekreftet flere ganger i løpet av intervjuprosessen, hvor EA blant annet har påpekt at selektiv involvering er allerede noe de driver med. På bakgrunn av dette vil vi tro at resultatene av studien i stor grad kan overføres til bedrifter, både i samme sektor og i andre sektorer. Dette gjelder spesielt store bedrifter, ettersom de trolig vil ha et større behov for å involvere mer selektivt, enn mindre firmaer som består av et mindre antall ansatte.

### **7.3.2 Reliabilitet**

#### ***Intern reliabilitet***

Intern reliabilitet omhandler hvorvidt man oppnår konsistens (eng. *Consistency*) under forskningen. For å oppnå dette, vekslet vi blant annet på å foreta intervjuene og oppgaven med å beskrive omgivelsene. I tillegg var vi nøye på å diskutere funnene i etterkant av intervjuene. Her sørget vi for at begge hadde tolket informasjonen på samme måte, før vi eventuelt begynte å skrive refleksjonsnotatene. Dette er spesielt viktig med hensyn til dataanalysen og diskusjonskapittelet, ettersom ulike tolkninger av resultatene kan potensielt skade den interne validiteten av studien.

#### ***Ekstern reliabilitet***

Ekstern reliabilitet innebærer om andre forskere vil oppnå det samme resultatet av studien, dersom de benytter seg av samme forskningsdesign og tilnærming til datainnsamling (Saunders et al., 2016). For å sikre god kvalitet i studien har vi derfor vært nøye på å gjøre de tiltakene som øker forskningens pålitelighet. Det må imidlertid nevnes at det ikke nødvendigvis skal være mulig å repetere kvalitativ forskning. Årsaken til dette er at man studerer et fenomen på et gitt tidspunkt, slik at man må ta hensyn til ulike endringer som kan oppstå i ettertid av studien (Marshall og Rossman, 2006). I tillegg vil fleksibiliteten til semi-strukturerte intervjuer gjøre det vanskelig å repetere studien. Uavhengig av studiens

potensiale for gjentakelse, må vi uansett dokumentere forskningsprosessen, slik at andre forskere har mulighet til å teste dataene i utredningen.

Videre kan forskningens pålitelighet påvirkes av tre skjevheter (eng. *bias*), som kan oppstå ved bruk av (semi-strukturerte) intervjuer (Saunders et al., 2012). Disse er som følger: intervjuer skjevhet (eng. *Researcher bias*), kandidat skjevhet (eng. *Participant bias*) og deltakelse skjevhet (eng. *Participation bias*). Intervjuer skjevhet kan oppstå dersom intervjuobjektene svar blir påvirket av intervjuerens kommentarer, tonefall og kroppsspråk. For å unngå dette, hadde vi på forhånd utformet intervjuguidene med nøytrale spørsmål, som vi stilte med et nøytralt tonefall. Vi var også oppmerksomme på at våre egne subjektive meninger ikke kom inn i bildet i forbindelse med spørsmålene. I tillegg hadde vi en åpen og fremoverlent kroppstilling under intervjuene for å tydeliggjøre vår interesse for intervjuobjektene. Vi var også bevisste på å ikke nikke etter å ha stilt et spørsmål, slik at vi ikke ledet intervjuobjektene til å svare i en ønsket retning. Dette kan fort oppstå uten at man nødvendigvis er klar over det, ettersom man kan være ivrige på å få et fenomen i studien bekreftet. Vi la imidlertid kun vekt på å nikke for å bekrefte svarene til intervjuobjektene, noe som kan ha en oppmuntrende og motiverende effekt på intervjuobjektene til å gi oss mer informasjon. Vi mener dermed at disse tiltakene har bidratt til å redusere intervjuer skjevhet i studien.

Når det gjelder kandidat skjevhet kan dette oppstå dersom intervjuobjektene blir påvirket av ulike faktorer som medfører skjeve svar (Saunders et al., 2016). For eksempel, dersom vi hadde fortalt intervjuobjektene at vi ikke hadde planer om å anonymisere deres uttalelser, ville vi trolig fått langt færre ærlige svar enn det vi faktisk oppnådde. Dette fordi intervjuguiden kan inneholde temaer og spørsmål som deltakerne oppfatter som sensitive og ubehagelig å besvare. For å unngå eller redusere denne skjevheten, forsikret vi intervjuobjektene om full anonymitet og konfidensialitet rundt datamaterialet. Som nevnt tidligere var det viktig for oss å opprette tilstrekkelig med tillit og åpenhet hos intervjuobjektene, slik at de kunne være trygge på å meddele informasjon under intervjuene. I tillegg er det verdt å nevne at noen av EA i Olje AS kan ha besvart ett av spørsmålene basert på en sosial ønskerdig respons skjevhet (eng. *Social desirability response bias*). Dette var i forbindelse med spørsmålet "hva forventer du ved å involvere de ansatte?", hvor to av EA svarte rettferdighet for de ansatte. Selv om dette godt kan være tilfellet, kan det

---

også tenkes at EA har gitt skjeve svar i et forsøkt på å stille seg selv i et bedre lys (Fischer, 1993).

Når det gjelder samtykkeskjemaet, har dette trolig bidratt til å forsterke vår kredibilitet og tillit hos intervjuobjektene, ettersom det gjorde anonymiseringen offisielt. Dette begrunner vi med at majoriteten av intervjuobjektene var frittalende og åpne under intervjuene, og vi fikk dermed ikke inntrykk av at de holdt tilbake relevant informasjon. Hos Olje AS la vi spesielt merke til at deltakerne ikke nølte med å komme med hard kritikk og kraftsalver i henhold til aspekter de var misfornøyde med. Vi er dermed relativt trygge på at vi har greid å begrense denne skjevheten.

Til slutt, kan det oppstå deltakelse skjevhet dersom vi ikke får tilgang til de intervjuobjektene som sitter med viktig og relevant informasjon angående de ulike fenomenene vi ønsker å studere (Saunders et al., 2012). Ettersom intervjuprosesser ofte kan være tidkrevende og forlange mye av intervjuobjektene, er det ikke sikkert alle er like villige til å delta i slike prosesser. Dette begrunner vi spesielt med tanke på at ansatte og EA er forpliktet til sine daglige arbeidsoppgaver. Omfanget av arbeidsoppgavene kan igjen variere fra lite til mye alt ettersom.

Dette fikk vi erfare hos Olje AS, ettersom vi ikke fikk tilgang til like mange intervjuobjekter som i Energi AS. Bakgrunnen for dette var at vi foretok intervjuene i mai måned, noe som var et dårlig tidspunkt, både med tanke på nye kontrakter og ferieavvikling. Uavhengig av antall intervjuobjekter som vi endte opp med, hadde vi likevel fastsatt kriterier for å delta i intervjuene, noe som vi videreformidlet til våre kontaktpersoner. Disse kriteriene omhandlet som nevnt tidligere at de ansatte må ha vært involvert i en eller flere endringsprosesser, og at EA må ha vært med å lede en eller flere endringsprosesser. Ettersom våre kontaktpersoner sørget for at vi fikk intervjuet intervjuobjekter som tilfredsstillt begge disse kriteriene, er vi dermed trygge på at vi har begrenset deltakelse skjevhet fra å oppstå i vår studie.

## 7.4 Studiens begrensninger

Vi erkjenner at det eksisterer begrensninger i vår studie. For eksempel, ettersom endringsprosessene i Energi AS utfoldet seg lang tid tilbake, er det sannsynlig at intervjuobjektene ikke husket alle detaljer vedrørende prosessene. Ikke minst er det vanskeligere å huske spesifikke holdninger og følelser tilknyttet ulike situasjoner når endringene har skjedd en stund tilbake (Ringdal, 2013). Dermed kan dette ha påvirket validiteten i datasettet, ved at intervjuobjektene ikke har klart å gi de mest nøyaktige svarene.

Det er også verdt å nevne at selv om utvalgsstørrelsen for studien var over minimumskravet, oppnådde vi ikke vårt opprinnelige mål med hensyn til antall intervjuobjekter. I Olje AS fikk vi for eksempel kun tilgang til halvparten så mange ansatte som i Energi AS. Dette er uheldig ettersom større tilgang på ansatte i Olje AS kunne ha styrket konsistensen i våre forskningsresultater. Dette begrunner vi spesielt ut ifra lagermedarbeidernes misnøye med flytteprosessen, i motsetning til verkstedarbeiderne som var mer tilfredse. Da vi bare intervjuet to lagermedarbeidere til tross for at vi ønsket å intervju flere, kunne vi endt opp med mer verdifull data med hensyn til forskningsspørsmålet.

Videre erkjenner vi at vår manglende erfaring som forskere kan ha påvirket validiteten i datainnsamlingen. Dette begrunner vi spesielt ut ifra intervjuprosessen, hvor vi merket stor forskjell fra de første intervjuene til de siste intervjuene. Dette gjelder både intervjukjemaene som vi kontinuerlige forbedret, men også vi som intervjuere. Læringskurven har vært bratt, og vi sitter igjen med flere ulike intervjuetnikker og strategier enn det vi først startet med.

Avslutningsvis er P-verdiene som er presentert i studien ikke nødvendigvis riktige. Dette fordi det eksisterer flere svar tilknyttet de ulike variablene enn det majoriteten har gitt uttrykk for. Ettersom vi ikke har testet forholdet mellom majoriteten og alle avvikene er det sannsynlig at P-verdiene kan være ulike fra de vi har presentert i utredningen. Med andre ord erkjenner vi at det foreligger en svakhet i studien knyttet til P-verdiene.

## Litteraturliste

Abdel-Halim, A. A. (1983). Effects of Task and Personality Characteristics on Subordinate Responses to Participative Decision Making. *Academy of Management Journal*, 26(3), 477-484.

Abdel-Halim, A. og Rowland, K. (1976). Some Personality Determinants of the Effects of Participation: A Further Investigation. *Personnel Psychology*, 29(1), pp.41-55.

Abelson, R. P. 1985. A Variance Explained Paradox: When a Little Is a Lot. *Psychological Bulletin*, 97, 129- 133.

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), pp.269–292.

Adler, N. og Izraeli, D. (1988). *Women in Management Worldwide*. (1st ed.). Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.

Aftenbladet. (2017, 17.06). Oljekuttene. Hentet fra <http://mm.aftenbladet.no/html/oljekuttene/>

Alas, R. (2008). Employees' Willingness to Participate in Implementation of Organizational Change. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (46), pp. 7-15.

Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), pp.1395-1418.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill

Argyris, C. (1962). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness* (1st ed.). Homewood, Illinois: Irwin.

Argyris, C. (1968). On the Effectiveness of Research and Development Organizations. *American Scientist*, 56(4), 344-355.

Argyris, C. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (1st ed.). New York: Addison-Wesley.

Armenakis, A., Harris, S. og Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), pp.681-703.

Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel Jr, R. R., og Huonker, J. W. (2002). What a mess! Participation as a Simple Managerial Rule to 'Complexity' Organizations. *Journal of Management studies*, 39(2), 189-206.

Balogun, J. og Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. (2nd ed.). London: Prentice Hall.

Barnett, V. (2002). *Sample Survey Principles and Methods*. (3rd ed.). Chichester: Wiley

Bennis, W. (1966). *Changing Organizations* (1st ed.). New York: McGraw-Hill.

Bies, J. (1987). The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage. I: B. Staw and L. Cummings, (Red.), *Research in Organizational Behavior*, (1st ed.). Greenwich: JAI Press, pp.289-319.

B.I.M., (1975). *Employee Participation: The Management View*. London: B.I.M., p.6.

Blau, G. (2003). Testing For a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), pp.469-488.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. og DiFonzo, N. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Is It All About Control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), pp.345-365.

---

Bouckenooghe, D. og Devos, G. (2007). The Role of Process, Context and Individual Characteristics in Explaining Readiness to Change: A Multi-Level Analyses. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*.

Brag, J. og Andrews, R. (1973). Participative Decision Making: An Experimental Study in a Hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(6), pp.727-735.

Brannen, P. (1983). *Authority and Participation in Industry*. BT Batsford Limited.

Brannen, P., Batstone, E., Fatchett, D. og White, P. (1976). *The Worker Directors: Sociology of Participation*. 1st ed. London: Hutchinson, p.42.

Brown, R. 1965. *Social Psychology*. New York: Free Press

Brown, M. og Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47(4), pp.667-686.

Burnes, B. (1996). No Such Thing As ... a "One Best Way" to Manage Organizational Change. *Management Decision*, 34(10), pp.11-18.

Burnes, B. (2004). *Managing change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. 4th ed. Harlow [u.a.]: Prentice Hall.

Burns, T. og Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. (2nd ed.). London: Tavistock Publications.

C.B.I., (1974). *Employee Participation*. London: C.B.I., paragraph 16.

Child, J. og Faulkner, D. (1998). *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures* (1st ed.). Oxford: Oxford University Press.

Chisholm, R. og Vansina, L. (1993). Varieties of Participation. *Public Administration Quarterly*, 17(3), pp.291-315.

Clark, S. og Corcoran, M. (1986). Perspectives on the Professional Socialization of Women ;aculty: A Case of Accumulative Disadvantage? *The Journal of Higher Education*, [online] 57(1), pp.20-41. Available at: <http://www.jstor.org/stable/1981464> [Accessed 29 Mar. 2017].

Cobb, A. and Wooten, K. (1998). The Role Social Accounts Can Play in a Justice Intervention. I: R. Woodman and W. Pasmore, (Red.), *Research in Organizational Change and Development*, (s. 73-115, 11th ed.). Bingley: JAI Press Inc.

Cobb, A., Wooten, K., & Folger, R. (1995). Justice in the Making: Toward understanding the Theory and Practice of Justice in Organizational Change and Development. *Research in Organizational Change and Development*, 8, 243–295

Coch, L. og French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512-532. <http://dx.doi.org/10.1177/001872674800100408>

Cockburn, C. (1985). *Machinery of Dominance: Women, Men and Technical Knowhow*. (1st ed.). London: Pluto.

cognitive. BusinessDictionary.com. Retrieved April 08, 2017, from BusinessDictionary.com website: <http://www.businessdictionary.com/definition/cognitive.html>

Conger, J. og Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy Of Management Review*, 13(3), 471-482.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

Connor, P. E. (1992). Decision-Making Participation Patterns: The Role of Organizational Context. *Academy of Management Journal*, 35(1), 218-232.

Cooke, R. A., og Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group of Organization Studies*, 13(3), 245-273.



---

Cotton, J., Vollrath, D., Froggatt, K., Lengnick-Hall, M., og Jennings, K. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy Of Management Review*, 13(1), 8-22. <http://dx.doi.org/10.2307/258351>

Cotton, J., Vollrath, D., Lengnick-Hall, M., og Froggatt, K. (1990). Fact: The Form of Participation Does Matter - A Rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger. *Academy Of Management Review*, 15(1), 147-153. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1990.4308291>

Coye, R. og Belohlav, J. (1991). Employee Involvement in American Corporations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(3), pp.231-241.

Dachler, H. og Wilpert, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 1-39. <http://dx.doi.org/10.2307/2392432>

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.

Dawson, P. (1994). *Organizational Change*. (1st ed.). London: Paul Chapman.

Dean, J. og Sharfman, M. (1993). Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process. *Journal Of Management Studies*, 30(3), 587-610. doi:10.1111/j.1467 6486.1993.tb00317.

Denton, M. og Zeytinoglu, I. (1993). Perceived Participation in Decision-Making in a University Setting: The Impact of Gender. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(2), pp.320-331.

Dickson, J. (1983). Beliefs About Work and Rationales for Participation. *Human Relations*, 36(10), pp.911-931.

Dobosz, D., og Jankowicz, A. D. (2002). Knowledge Transfer of the Western Concept of Quality. *Human Resource Development International*, 5(3), 353-367.

Dockery, T. M., & Steiner, D. D. (1990). The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange. *Group & Organization Management*, 15(4), 395-413.

Dubois, A. and Gadde, L. (2002). Systematic Combining: an Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, 55(7), pp.553-560.

Duchon, D., Ashmos, D. P., og Nathan, M. (1998). Making Sense With Teams in the New World of Management. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, JAI Press, Greenwich, CT.

Dunphy, D. og Stace, D. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46(8), pp.905-920.

Dutton, J. (1993). Interpretations on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis. *Journal Of Management Studies*, 30(3), 339-357. doi:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00308.

E24. (2015). *Hver Femte Jobb i Hordaland Kan Forsvinne Med Oljekutt*. [online] Available at: <http://ttp://e24.no/jobb/hver-femte-jobb-i-hordaland-kan-forsvinne-med-oljekutt/23367291> [Accessed 25 May 2017].

Edmonstone, J. (1995). Managing Change: An Emerging New Consensus. *Health Manpower Management*, 21(1), pp.16-19.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 25-32.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

Eisenhardt, M., Kahwajy, L. og Bourgeois, J. (1997). 'How Management Teams Can Have a Good Fight'. *Harvard Business Review*, 75(4), pp.77-85.

Eldrod, P. og Tippett, D. (2002). The “Death Valley” of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), pp.273-291.

Elliot, J. (1978). *Conflict or Cooperation: The Growth of Industrial Democracy*. (1st ed.). London: Kogan Page, pp.118-119.

Ennova A/S, (2016). Global Employee and Leadership Index. [online] Copenhagen - Oslo - Stockholm - Aarhus: Ennova A/S, pp.7-10. Available at: <http://no.ennova.com/kunnskap/global-employee-and-leadershipreg-index.aspx> [Accessed 7 Mar. 2017].

Erdogan, B., Liden, R. C. and Kraimer, M. L. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: the Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395- 406.

Felix, C., Vhuramayi, C., Martin, C., og Nyasha, M. (2013). Impact of Age on Employee Resistance to Change. A Case Study Cotton Company (COTTCO) in Zimbabwe. *Greener journal of business and management studies*, 3(9), 386-392.

Fisher, R. J. (1993). Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303-315.

Franca, V. og Pahor, M. (2014). Influence of Management Attitudes on the Implementation of Employee Participation. *Economic And Industrial Democracy*, 35(1), 115-142. doi: 10.1177/0143831x12464070

French, J., Israel, J. og As, D. (1960). An Experiment on Participation in a Norwegian Factory: Interpersonal Dimensions of Decision Making. *Human Relations*, 13(1), pp.3-19.

French, J. R. P., Jr., og Raven, B. 1959. The Bases of Social Power. I *Studies in social power*, (Red.), by D. Cartwright. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research.

Gaertner, K. N., & Gaertner, G. H. (1987). Union Membership and Attitudes Toward Participation in Determining Conditions of Work in the Federal Government. *Human Relations*, 40(7), 431-444.

Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. (1st ed.). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Gardell, B. (1977). Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 30(6), pp.515-533.

Garner, B. (2007). *Cognitive Structures: What They Are and Why They Matter*. [online] Ascd.org. Available at: <http://www.ascd.org/publications/books/107024/chapters/Cognitive-Structures@-What-They-Are-and-Why-They-Matter.aspx> [Accessed 13 Apr. 2017].

Gellerman, S. (1963). *Motivation and Productivity*. (1st ed.). New York: American Management Association.

Glew, D., O'Leary-Kelly, A., Griffin, R., og Van Fleet, D. (1995). Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis. *Journal Of Management*, 21(3), 395-421. Retrieved from [http://ac.elsa.com/0149206395900144/1-s2.0-0149206395900144-main.pdf?\\_tid=c5046cba-e550-11e6-ae9a-00000aab0f27ogacdnat=1485604754\\_e75915833db7dd8bbb226a3bf4ad4a2a](http://ac.elsa.com/0149206395900144/1-s2.0-0149206395900144-main.pdf?_tid=c5046cba-e550-11e6-ae9a-00000aab0f27ogacdnat=1485604754_e75915833db7dd8bbb226a3bf4ad4a2a)

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Graham, J. W., og Verma, A. (1991). Predictors and Moderators of Employee Responses to Employee Participation Programs. *Human Relations*, 44(6), 551-568.

Greene, Robert. *The 48 Laws Of Power*. (1st ed.). London: Profile Books, 2013. Print.

Grenier, G. og Hogler, R. (1991). Labor Law and Managerial Ideology: Employee Participation as a Social Control System. *Work and Occupations*, 18(3), pp.313-333.

---

Griffin, R. (2013). *Management* (11th ed.). Mason, OH: South-Western, Cengage Learning

Grundy, T. (1993). *Implementing Strategic Change*. (1st ed.). London: Kogan Page.

Hackman, J. og Oldham, G. (1979). *Work Design*. (1st ed.) Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Hage, J. og Aiken, M. (1970). *Social Change in Complex Organizations*. (1st ed.). New York: Random House.

Haire, M., Chiselli, E. og Porter, L. (1963). An International Study of Management Attitudes and Democratic Leadership. *Council for International Progress in Management*, pp.101-114.

Haley, U. og Stumpf, S. (1989). Cognitive Trails in Strategic Decision-Making: Linking Theories of Personalities and Cognitions. *Journal Of Management Studies*, 26(5), 477-497. doi:10.1111/j.1467-6486.1989.tb00740.

Harris, L. og Ogbonna, E. (2002). The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes. *British Journal Of Management*, 13(1), 31-49. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00221>

Harrison, J. S. og R. E. Freeman (2004). 'Is Organizational Democracy Worth the Effort?'. *Academy of Management Executive*, 18, pp. 49–53

Hatcher, L., Ross, T., og Collins, D. (1991). Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems. *Group And Organization Studies*, 16(1), 25-43. doi: 10.1177/105960119101600103

Hearn, J. og Parkin, W. (1988). `Sex' at `Work': The Power and Paradox of Organisation Sexuality. *Administrative Science Quarterly*, [online] 33(1), pp.162-165. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2392872> [Accessed 29 Mar. 2017].

Herbst, P. (1976). *Alternatives to Hierarchies*. (1st ed.). Asten: Mennen.

Herman, S. (1989). Participative Management is a Double-Edged Sword. *Training*, 26(1), pp.52-57.

Hills J., Grand J.L., Piachaud D. (2002) *Understanding Social Exclusion*. Oxford: Oxford University Press

Hogan, R. (1991). Personality and Personality Measures, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 873-919

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Holt, D., Armenakis, A., Feild, H. og Harris, S. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), pp.232-255.

Hulin, C.L. (1971). Individual Differences and Job Enrichment: The Case Against General Treatment. I J.R. Maher (Red.), *New Perspectives in Job Enrichment*, (s. 159-191). New York: Van Nostrand Reinhold.

Interpersonal influencing factors. BusinessDictionary.com. Retrieved April 08, 2017, from BusinessDictionary.com website:  
<http://www.businessdictionary.com/definition/interpersonal-influencing-factors.html>

Ivancevich, J. (1977). Different Goal Setting Treatment and Their Effects On Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(3), pp.406-419.

Jacobides, M. J. og Croson, D.C. (2001). Information Policy: Shaping The Value of Agency Relationships. *Academy of Management Review*, 26(2), 202-223.

Jago, A. G. og Vroom, V. H. (1977). Hierarchical Level and Leadership Style. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 131-145.

Jakobsen, R., Sørli, V., Guttormsen, T. og Finstad, H. (2010). Å Stå Utenfor i Endringsprosesser på Egen Arbeidsplass. *Nordic Journal of Nursing Research*, [online] 30(3), pp.9-13. Available at:  
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/010740831003000303> [Accessed 4 Apr. 2017].

Jenkins, J. og Blyton, P. (2008). Works Councils. I P. Blyton, N. Bacon, J. Fiorito, E. Heery (Red.), *The Sage Handbook of Industrial Relations* (s. 346-357). Los Angeles og London: Sage

Johnson, D. og Hoopes, D. (2003). Managerial Cognition, Sunk costs, and the Evolution of Industry Structure. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1057-1068. doi:10.1002/smj.320

Kaler, J. (1999). Understanding Participation. *Journal of Business Ethics*, 21(2/3), pp.125-135.

Kanter, R. (1982). Dilemmas of Managing Participation. *Organizational Dynamics*, 11(1), pp.5-27.

Kanter, R. (1983). *The Change Masters*. (1st ed.). New York: Simon And Schuster.

Kelley, H. H., og Thibaut, J. W. (1969). Group Problem Solving. *The Handbook of Social Psychology*, 4, 1-101.

Kiesler, S., og Sproull, L. (1982). Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. *Administrative Science Quarterly*, 548-570.

Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When More Blame is Better Than Less: The Implications of Internal vs. External Attributions for the Repair of Trust After a Competence-vs. Integrity-Based Trust Violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 49-65.

King, N. (2012). Doing Template Analysis. I G. Symon og C. Cassel (Red.), *The Practice of Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. London: Sage.



---

Klein, J. (1984). *Why Supervisors Resist Employee Involvement*. (1st ed.). Boston: Harvard Business Review, pp.87-95.

Knocke, W. (1991). Women Immigrants: What is the Problem? *Economic and Industrial Democracy*, 12, 469–486

Konovsky, M.A (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, *Journal of Management* (s.489-505)

Korsgaard, M. og Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, 21(4), pp.657-669.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kramer, M., Schmalenberg, C. og Mcguire, P. (2004a). Essentials of Magnetic Work Environment. Nurse Manager Support and Adequate Staffing. *Nursing*, 34(8), pp.44 – 47.

Kramer, M., Schmalenberg, C. og Mcguire, P. (2004b). Culture: The Unifying Essential of Magnetism. *Nursing*, 34(9), pp.44 – 48.

Kramer, M., Maguire, P., Schmalenberg, C., Brewer, B., Burke, R., Chmielewski, L., Cox, K., Kishner, J., Krugman, M., Meeks-Sjostrom, D. og Waldo, M. (2007). Nurse Manager Support. *Nursing Administration Quarterly*, 31(3), pp.325-340.

Kraus, W. (1980). *Collaboration in Organizations: Alternatives to Hierarchy*. (1st ed.). New York: Human Science Press.

Kuorinka, I. og Forcier, L. (1995). *Work Related Musculoskeletal Disorders: A Reference for Prevention* (1st ed.). London: Taylor og Francis.

Lammers, C. (1967). Power and Participation in Decision-Making in Formal Organizations. *American Journal of Sociology*, 73(2), pp.201-216.

Langan-Fox, J., Code, S., Gray, R. og Langfield-Smith, K. (2002). Supporting Employee Participation: Attitudes and Perceptions in Trainees, Employees and Teams. *Group Processes og Intergroup Relations*, 5(1), pp.53-82.

Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. (1st ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.

Lawler, E. og Hackman, R. (1969). Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans. *Journal Of Applied Psychology*, 61(2), 166-171. <http://dx.doi.org/10.1037/h0028657>

Leana, C. (1986). Predictors and Consequences of Delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), pp.754-774.

Leana, C. (1987). Power Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation. *Journal Of Applied Psychology*, 72(2), 228-233. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.72.2.228>

Leana, R. og Florkowski, W. (1992). Employee Involvement Programs: Integrating Psychological Theory and Management Practice. *Research in personnel and human resources management*, 10, pp.233-270.

Leana, C., Locke, E., og Schweiger, D. (1990). Fact and Fiction in Analyzing Research on Participative Decision Making: A Critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings. *The Academy Of Management Review*, 15(1), 137-146. <http://dx.doi.org/10.2307/258110>

Ledford, G. og Lawler, E. (1994). Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse? *The Academy of Management Review*, [online] 19(4), pp.633-636. Available at: <http://www.jstor.org/stable/258736> [Accessed 12 Feb. 2017].

Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. 1st ed. New York: McGraw-Hill.

---

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of management Journal*, 23(3), 451-465.

Lind, E. A, Kulik, C. T., Ambrose, M., og de Vera Park, M. V. (1993). Individual and Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness as a Decision Heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38: 224-251.

Lines, R. (2004). Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement. *Journal Of Change Management*, 4(3), 193-215. <http://dx.doi.org/10.1080/1469701042000221696>

Lines, R. og Selart, M. (2013). Participation and Organizational Commitment during Change: From Utopist to Realist Perspectives. *SSRN Electronic Journal*. [online] Available at: [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/40076/ssoar-2013-lines\\_et\\_al-Participation\\_and\\_organizational\\_commitment\\_during.pdf?sequence=3](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/40076/ssoar-2013-lines_et_al-Participation_and_organizational_commitment_during.pdf?sequence=3) [Accessed 7 Apr. 2017].

Liverpool, P. (1990). Employee Participation in Decision-Making: An Analysis of the Perceptions of Members and Nonmembers of Quality Circles. *Journal of Business and Psychology*, 4(4), pp.411-422.

Livi, R., Nadal, J. og Packard, N. (1993). *Complex Dynamics*. (1st ed.) New York: Nova Science Publishers.

Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., og Denny, A. T. (1980). The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. *Changes in Working Life*, 363(1), 363-388.

Locke, E. A., og Schweiger, D. M. (1979). Participation in Decision-Making: One More Look. *Research in Organizational Behavior*, 1(10), 265-339.

Locke, E., og Latham, G. (1990). *A Theory of Goal Setting og Task Performance*. 1st ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Long, R. (1978). The Relative Effects of Share Ownership vs. Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company. *Human Relations*, [online] 31(1), pp.29-48. Available at: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872677803100901> [Accessed 3 Apr. 2017].

Lowin, A. (1968). *Participative Decision Making: A Model, Literature Critique and Prescriptions for Research*. (1st ed.). [S.l.]: [s.n.].

Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Macy, B. A. (1982). The Bolivar Quality of Work Life Program: Success or Failure? *The innovative organization: Productivity programs in action*, 184-221.

Macy, B. A., og Mirvis, P. H. (1982). Organizational Change Efforts: Methodologies for Assessing Organizational Effectiveness and Program Costs Versus Benefits. *Evaluation Review*, 6(3), 301-372.

Macy, B., Peterson, M., og Norton, L. (1989). A Test of Participation Theory in a Work Re-design Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contrasts. *Human Relations*, 42(12), 1095-1165. <http://dx.doi.org/10.1177/001872678904201203>

Maier, N. (1955). *Psychology in Industry* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.

Maier, N. (1963). *Problem-Solving Discussions and Conferences: Leadership Methods and Skills* (1st ed.). New York: McGraw-Hill.

Marchington, M. og Loveridge, R. (1979). Non-Participation: The Management View? *Journal of Management Studies*, 16(2), pp.171-184.

Marks, M. L., Mirvis, P. H., Hackett, E. J., og Grady, J. F. (1986). Employee Participation in a Quality Circle program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 61-69.

Marris, P. (1986). *Loss and Change* (1st ed.). London: Routledge og Kegan Paul.

Marrow, A. J. (1964). Risks and Uncertainties in Action Research. *Journal of Social Issues*, 20(3), 5-20.

Marshall, A. og Stohl, C. (1993). Participating as Participation: A Network Approach. *Communication Monographs*, 60(2), 137-157.

<http://dx.doi.org/10.1080/03637759309376305>

Marshall, C., & Rossman, G. (2006). *Designing Qualitative Research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

McAuley, J. (1987). Women Academics: A Case Study in Inequality. I: A. Spencer and D. Podmore, (Red.), *I a Man's World: Essays on Women in Male-Dominated Professions*, (s158-181, 1st ed.). London: Tavistock.

McCaffrey, D. P., Faerman, S. R., og Hart, D. W. (1995). The Appeal and Difficulties of Participative Systems. *Organization Science*, 6(6), 603-627.

McDonnell, J. (1976). Participative Management: Can its Acceptance be Predicted? *Human Resource Management*, 15(2), pp.1-4.

McFarlin, D. B., Sweeney, P. D., og Cotton, J. L. (1992). Attitudes Toward Employee Participation in Decision-Making: A Comparison of European and American Managers in a United States Multinational Company. *Human Resource Management*, 31(4), 363-383.

mental models. BusinessDictionary.com. Retrieved April 02, 2017, from BusinessDictionary.com website: <http://www.businessdictionary.com/definition/mental-models.html>

Metselaar, E. (1997). *Assessing the Willingness to Change: Construction and Validation of the DINAMO*. Ph.D. Vrije Universiteit Amsterdam.

Meyer, C. og Stensaker, I. (2007). Managing Multiple Change Processes: Challenges and Intervention Techniques. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), pp.1-6.

Meyer, C. og Stensaker, I. (2009). Making Radical Change Happen Through Selective Inclusion and Exclusion of Stakeholders. *British Journal of Management*, 20(2), pp.219-237.

Miller, D. og Form, W. (1964). *Industrial Sociology*. (1st ed.). New York: Harper og Row.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to Willingness to Participate in a planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, pp. 59-80

Miller, K. og Monge, P. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-analytic Review. *Academy Of Management Journal*, 29(4), 727-753. <http://dx.doi.org/10.2307/255942>

Miller, R. og Prichard, F. (1992). Factors Associated with Workers' Inclination to Participate in an Employee Involvement Program. *Group og Organization Management*, 17(4), pp.414-430.

Mitchell, T. (1973). Motivation and Participation: An Integration. *Academy Of Management Journal*, 16(4), 670-679. <http://dx.doi.org/10.2307/254699>

Morris, T., Lydka, H. og O'Creevy, M. (1993). Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3), pp.21-42.

Morrison, A., White, R. og Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* (1st ed.). Reading, Mass: Addison-Wesley.

Münsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency* (1st ed.). Boston: Houghton Mifflin.

---

Myrset, O. (2016). *Slik Har Oljeprisen Beveget Seg De Siste To Årene*. [online] SYSLA. Available at: <http://sysla.no/slik-har-oljeprisen-beveget-seg-de-siste-to-arene/> [Accessed 25 May 2017].

Neilsen, E. og Gypen, J. (1979). The Subordinate's Predicaments. *Harvard Business Review*, pp.133-143.

Neumann, J. (1989). Why People Don't Participate in Organizational Change. I: R. Woodman and W. Pasmore, (Red.), *Organizational Change and Development*, (s.181-212, 3rd ed.). Greenwich: JAI Press Inc.

Neuman, W. L. (2005). *Social Research Methods* (6th ed.). London: Pearson.

Nguyen, H. og Kleiner, B. (2003). The Effective Management of Mergers. *Leadership og Organization Development Journal*, 24(8), pp.447-454.

NHH. (2007). *For mye inkludering*. Retrieved from <https://www.nhh.no/forskning/forskningsnytt/arkiv-forskningsartikler/2007/juni/for-mye-inkludering/>

Nisbett, R. og Ross, L. (1980). *Human Inference* (1st ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Normative model. BusinessDictionary.com. Retrieved April 11, 2017, from BusinessDictionary.com website: <http://www.businessdictionary.com/definition/normative-model.html>

Northouse, P. G. (1997). *Leadership, Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Odenrud, H. (2014). *Dette Mener Ekspertene om Oljeåret 2014*. [online] E24. Available at: <http://e24.no/energi/dette-mener-ekspertene-om-oljeaaret-2014/22682996> [Accessed 25 May 2017].

Okumus, F. og Hemmington, N. (1998). Barriers and Resistance to Change in Hotel Firms: An Investigation at Unit Level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), pp.283-288.

Olesen, J. (2017, 17.06.). Blue Color Meaning - The Color Blue. Hentet fra <http://www.color-meanings.com/blue-color-meaning-the-color-blue/>

Osborne, J. E. (1989). Combatting an 'Us vs. Them' Mindset. *Supervisory management*. pp. 39-42

Over, D. (2004). Rationality and the Normative Descriptive Distinction. I: D. Koehler and N. Harvey, (Red.), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, (1st ed.). [online] Oxford: Blackwell Publishing Ltd, p.3. Available at: <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-1405107464.html> [Accessed 13 Apr. 2017].

Pardo- del- Val, M., Martínez- Fuentes, C. og Roig- Dobón, S. (2012). Participative Management and its Influence on Organizational Change. *Management Decision*, [online] 50(10), pp.1843-1860. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211279639> [Accessed 28 Jan. 2017].

Parks, S. (1995). Improving Workplace Performance: Historical and Theoretical Contexts. *Monthly Labor Review*, 118(5), pp.18-28.

Parnell, J., Bell, E. og Taylor, R. (1992). The Propensity for Participative Management: A Conceptual and Empirical Analysis. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 28(1), p.31-42.

Pasmore, W. og Fagans, M. (1992). Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 18(2), pp.375-397.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.



---

Peitchinis, S. (1989). *Women at Work: Discrimination and Response*. (1st ed.) Toronto, Ont.: McClelland og Stewart.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.

Pollock, M., og Colwill, N. L. (1987). Participatory Decision Making in Review. *Leadership og Organization Development Journal*, 8(2), 7-10.

Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268-277.

Proff. (2017, 17.01.). Olje og gass Hordaland. Hentet fra <https://www.proff.no/bransjes%C3%B8k?q=olje+og+gass+Hordaland>

Proff. (2017, 17.01.). Segmentering. Hentet fra <https://www.proff.no/laglister?i=p40742ogi=p10076ogi=p46631ogi=p10075ogi=p1537ogi=p1541ogi=p1544ogi=p47423ogl=Hordalandogef=30oget=999999>

Reichers, A., Wanous, J. og Austin, J. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), pp.48-59.

Rice, A. (1953). Productivity and Social Organization in an Indian Weaving Shed. *Human Relations*, 6(4), 297-329. <http://dx.doi.org/10.1177/001872675300600402>

Richardson, P., & Denton, D. K. (1996). Communicating Change. *Human Resource Management*, 35, 203–216

Ridder, H. G., Hoon, C., & McCandless Baluch, A. (2014). Entering a Dialogue: Positioning Case Study Findings Towards Theory. *British Journal of Management*, 25(2), 373-387.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget

Ritchie, J. og Miles, R. (1970). An Analysis of Quantity and Quality of Participation as Mediating Variables in the Participative Decision Making process. *Personnel Psychology*, 23(3), pp.347-359.

Rothstein, J. (2015). Selective Participation: Controlling Worker's Input at General Motors. *Worker Participation: Current Research and Future Trends*, [online] 16, pp.151-175. Available at: [http://dx.doi.org/10.1016/S0277-2833\(06\)16006-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0277-2833(06)16006-9) [Accessed 28 Jan. 2017].

Runkel, P. J., og McGrath, J. E. (1972). *Studying Human Behavior*. New York: Holt.

Sagie, A. og Koslowsky, M. (1994). Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path–Goal Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), pp.37-47.

Sagmoen, I. (2016). *40.000 Oljebremser Borte*. [online] E24. Available at: <http://e24.no/jobb/oljebremser/40-000-oljebremser-borte/23835914> [Accessed 25 May 2017].

Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., og Tvedt, S. D. (2008). Sunn Endring i Organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 295-300.

Sandler, B. og Hall, R. (1986). *"The Campus Climate Revisited: Chilly for Women Faculty, Administrators, and Graduate Students*. Project on the Status and Education of Women, Association of American Colleges. [online] Washington, DC: Mimeo, p.30. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED282462> [Accessed 29 Mar. 2017].

Sashkin, M. (1984). Participative Management is an Ethical Imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 5-22. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90008-1](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(84)90008-1)

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. 6th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. 7th ed. Harlow: Pearson.

---

Savery, L. and Soutar, G. (1991). Desired Workplace Decision Making: Some Community Views. *Australian Bulletin of Labour*, 17(3), pp.227–239.

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader–Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428.

Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader–Member Exchange and Decision Influence. *Journal of applied psychology*, 71(4), 579.

Schein, V. (1973). The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), pp.95-100.

Schein, V. (1975). Relationships Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Among Female Managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), pp. 340-44

Schregle, J. (1970). Forms of Participation in Management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 9(2), 117-122.

Schweiger, D. M., og Leana, C. R. (1986) Participation in Decision Making. I E. A. Locke (Red.), *Generalizing from Laboratory to Field Settings: Findings from Research in Industrial/ Organizational Psychology, Organizational Behavior and Human Resources Management* (pp. 147-166). Lexington, MA: Heath.

Schlenker, R. (1980). *Impression Management*. (1st ed). Belmont: Wadsworth.

Scott, T., Mannion, R., Davies, H., og Marshall, M. (2003). Implementing Culture Change in Health Care: Theory and Practice. *International Journal For Quality In Health Care*, 15(2), 111-118. <http://dx.doi.org/10.1093/intqhc/mzg021>

Senior, B. (2002). *Organisational Change*. (2nd ed.). London: Prentice Hall.

Siegel, A. og Ruh, R. (1973). Job Involvement, Participation in Decision Making, Personal Background and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, [online] 9(2), pp.318-327. Available at:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050737390055X> [Accessed 4 Apr. 2017].

Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper

Singer, J. N. (1974). Participative Decision-Making about Work: An Overdue Look at Variables which Mediate its Effects. *Sociology of Work and Occupations*, 1(4), 347-371.

Singh, M. (1998). *Job Motivation and Organisational Climate in Libraries*. (1st ed.). New Delhi: Mittal Publications.

Smeltzer, L. R. (1991). An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change. *Group & Organization Management*, 16(1), 5-24.

Smith, R. (1979). Work Control and Managerial Prerogatives in Industrial Relations. *Management Research News*, 2(2), pp.6-7.

Social system. Merriam-Webster.com. Retrieved April 05, 2017, from Merriam-Webster.com website: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/social%20system>

Spector, P. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016. <http://dx.doi.org/10.1177/001872678603901104>

Spencer, A. og Podmore, D. (1987). *In a Man's World: Essays on Women in Male-Dominated Professions*. (1st ed.). London: Tavistock.

Spreitzer, G. (1995). Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1465.

---

Statens arbeidsmiljøinstitutt, STAMI (2009). Tillit en Forutsetning for Bedre Psykososialt Arbeidsmiljø. <http://arbeidstilsynet.no/c26964/nyheter/vis.html?tid=47439>

Steers, R. (1977). Individual Differences in Participative Decision-Making. *Human Relations*, 30(9), pp.837-847.

Stensaker, I. (2017). *Selektiv Involvering*.

Struckman, C. K., & Yammarino, F. J. (2003). Managing Through Multiple Change Activities: A Solution to the Enigma of the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 32(3), 234-246.

Sushil, (2013). Does Continuous Change Imply Continuity? *Global Journal of Flexible Systems Management*, [online] 14(3), pp.123-124. Available at: <http://link.springer.com/article/10.1007/s40171-013-0041-x> [Accessed 11 Apr. 2017].

Tannenbaum, A. (1974). *Hierarchy in Organizations*. (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p.78.

Tannenbaum, R. og Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.

Tett, R. P., og Jackson, D. N. (1990). Organization and Personality Correlates of Participative Behaviours Using an In- Basket Exercise. *Journal of Occupational Psychology*, 63(2), 175-188.

Thayer, F. (1981). *An End to Hierarchy and Competition: Administration in the Post-Affluent World*. (2nd ed.). New York: New Viewpoints.

Thibaut, J., & Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum

Thomas, J. (1989). Participation and Control: A Shop Floor Perspective on Employee Participation. *Research in the Sociology of Organizations*, 7, pp.117–144.

Tjosvold, D. (1985). Dynamics Within Participation: An Experimental Investigation. *Group & Organization Management*, 10(3), pp.260-277.

Todnem By, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), pp.369-380.

Tosi, H. (1970). A Reexamination of Personality as a Determinant of the Effects of Participation. *Personnel Psychology*, 23(1), pp.91-99.

Tyler, T. R. 1994. Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67: 850–863.

Van Vianen, A., De Pater, I. og Preenen, P. (2009). Adaptable Careers: Maximizing Less and Exploring More. *The Career Development Quarterly*, [online] 57(4), pp.298-309.

Available at:

<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/adaptable-careers--maximizing-less-and-exploring-more/1290/download/adaptable-careers--maximizing-less-and-exploring-more/2850> [Accessed 29 Mar. 2017].

Van Vianen, A., Dalhoeven, B., og De Pater, I. (2011). Aging and Training and Development Willingness: Employee and Supervisor Mindsets. *Journal of Organizational Behavior*, [online] 32(2), pp.226-247. Available at: <http://www.jstor.org/stable/41415666> [Accessed 29 Mar. 2017].

Vecchio, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1986). The Predictive Utility of the Vertical Dyad Linkage Approach. *The Journal of Social Psychology*, 126(5), 617-625.

Vroom, V. (1960). *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. (1st ed.). Prentice-Hall.

Vroom, V. H. 1970. Industrial Social Psychology. I: G. Lindzey og E. Aronson, *Handbook of social psychology* (vol. 5, p. 196-268). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

---

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision-Making Process. *Organizational dynamics*, 28(4), 82-94.

Vroom, V. og Jago, A. (1974). Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. *Decision Sciences*, 5(4), 743-769.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1974.tb00651>.

Vroom, V. H., og Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Vroom, V. og Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making* (1st ed.). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wagner, J. (1994). Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), pp.312-330.

Wagner, J. og Gooding, R. Z. (1987a). Effects of Societal Trends on Participation Research. *Administrative Science Quarterly*, 241-262.

Wagner, J. og Gooding, R. Z. (1987b). Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships. *Academy Of Management Journal*, 30(3), 524-541.  
<http://dx.doi.org/10.2307/256012>

Wagner, J., Leana, C., Locke, E. og Schweiger, D. (1997). Cognitive and Motivational Frameworks in U.S. Research on Participation: A Meta- Analysis of Primary Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(7), pp.49-65.

Wanous, J., Reichers, A. og Austin, J. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group og Organization Management*, 25(2), pp.132-153.

Warr, P. (2008). Work Values: Some Demographic and Cultural Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751-775.

Weiner, B., Amick, H. og Lee, S. (2008). Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), pp.379-436.

Welsh, D. H., Luthans, F., og Sommer, S. M. (1993). Managing Russian Factory Workers: The Impact of US–Based Behavioral and Participative Techniques. *Academy of management Journal*, 36(1), 58-79.

Westover, J. H. (2010). Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. *International Journal of Management and Innovation*, 2(1), 45.

Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., og Ackers, P. (2004). Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal Of Industrial Relations*, 46(3), 298-322. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0022-1856.2004.00143.x>

Witte, J. (1980). *Democracy, Authority, and Alienation in Work: Workers' Participation in an American Corporation*. (1st ed.) Chicago: University of Chicago Press, p.228.

Wooden, M. (1990). Employee Participation: A Practical Guide. *Australian Bulletin of Labor*, 16(2), pp.90–103.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (1st ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.



Zahra, S. og Lundstrom, W. (1984). The Effect of Personal and Organizational Characteristics on Participation in Quality Circles. *Akron Business and Economics Review*, pp.33-38.

## 8. Vedlegg

# Informasjonsskjema

## Ansatte

Overordnet tema: Selektiv involvering av ansatte i endringsprosesser

Temaer som vil bli gjennomgått under intervjuet:

### Generell informasjon

- Alder, siviltilstand, utdanning, type stilling, ansiennitet etc.

### Ansattes villighet til å bli involvert

- Erfaring med å bli involvert i endringsprosesser
- Grad av villighet for å bli involvert
- Årsaksforklaringer for involvering / ikke-involvering
- Muligheter for å påvirke og delta i beslutningsprosesser
- Opplevelse av støtte fra ledelsen
- Opplevelse av informasjon fra ledelsen
- Balansering av daglige aktiviteter og nye endringer

### Effekter av involvering

- Opplevelse av jobbtilfredshet av involvering
- Ulemper ved å bli involvert / ikke bli involvert

### Selektiv involvering

- Synspunkter på selektiv involvering
- Bruk av kriterier for å involvere

---

# Intervjuguide – Endringsagenter Energi AS

## **DEL 1: Generell informasjon**

1. Hvor lenge har du jobbet for Energi AS?
2. Hva slags stilling har du i Energi AS?
3. I hvilken grad anser du deg selv som en selvstendig person?
  - a) I hvilken grad anser du deg selv som en dominant person?
4. Hvordan vil du karakterisere organisasjonsstrukturen til Energi AS? (Flat/hierarkisk? Sentralisert/desentralisert?)
5. I hvilken grad opplever du at Energi AS er utsatt for nye endringer?
6. Hender det at dere må implementere flere endringsprosesser samtidig?
  - a) Hvordan føler du at dere greier å håndtere dette?
7. Som du vet, handler dette prosjektet om involvering av ansatte i endringsprosesser. Hvordan vil du definere involvering av ansatte?
  - a) Hva slags ansvarsrolle har du under en endringsprosess? (Hva gjør du?)
  - b) Har du mye erfaring med å håndtere slike prosesser?
  - c) Basert på dine erfaringer, har du et positivt eller negativt inntrykk av å involvere de ansatte?
  - d) I hvilken grad legger du vekt på å involvere de ansatte?

## **DEL 2: Type medvirkning program**

7. Fra litteraturen vet vi at det finnes mange ulike typer medvirkning programmer, hvor de ansatte i større eller mindre grad har mulighet til å påvirke prosessen. Hva slags medvirkningsordning foretrekker du å operere med? (Direkte/indirekte? Formelt/uformelt? Langvarig/kortvarig?)
  - a) Er det den type medvirkning ordning du har hatt mest suksess med?

b) Hvilke type ordning har du hatt minst suksess med?

8. I hvilken grad får de ansatte mulighet til å delta i beslutninger som du tar under en endringsprosess?

a) Er det noen ansatte som får mer mulighet til å påvirke beslutningsprosessen enn andre?

b) Føler du at det er viktig å oppnå aksept fra de ansatte i forhold til de beslutningene som må tas, eller er dette avhengig av situasjonen?

- Kan du nevne noen situasjoner hvor det er viktig å få aksept fra de ansatte?

- I hvilke situasjoner er det mindre viktig å få aksept fra de ansatte?

c) Opplever du at kvaliteten på beslutningene blir bedre eller dårligere som følge av medvirkning, eller er også dette avhengig av situasjonen?

- I henhold til dette, viser forskning at man kan oppnå bedre kvalitet på beslutningene dersom man involverer de som viser motstand mot endringene. Har du selv erfart dette?

### **DEL 3: Ledelsens motiver for involvering**

9. Hva forventer du hovedsakelig å oppnå ved å involvere de ansatte i endringsprosesser? (Bedre effektivitet? Rettferdighet?)

10. Har du opplevd at resultatet av prosessen ble bedre enn forventet?

a) Hva tror du var hovedårsaken til det?

11. Motsatt, har du opplevd at resultatet ble verre enn forventet?

12. Selv om involvering av de ansatte *kan* øke produktiviteten, har studier også vist at involvering kan være mindre effektivt enn å ikke involvere i enkelte situasjoner. Tror du at dere kan oppnå like gode resultater ved å ikke involvere alle ansatte i enkelte situasjoner?

a) Hvilke situasjoner tror du er mest egnet for å ikke involvere de ansatte?

b) I forhold til dette viser forskning at involvering kan erstattes med god informasjon til de ansatte, spesielt de som har mye erfaring med endringer. Hva tenker du om det?

c) Synes du at dere gir nok informasjon til de ansatte i forkant av- og under endringsprosessen?

---

d) Hva burde dere vært flinkere til når det gjelder utdeling av informasjon?

#### **DEL 4: Effekter av involvering**

13. Forskning viser at involvering av de ansatte spiller en sentral rolle for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Er du enig i dette utsagnet basert på dine egne erfaringer?

a) I hvilken grad føler du at involvering spiller en rolle i endringsprosesser?

14. Når det gjelder selve effektene, viser forskning at man oppnår økt effektivitet og medarbeidertilfredshet ved å involvere de ansatte. Stemmer dette overens med dine egne erfaringer?

15. Til tross for de positive effektene man kan oppnå ved å involvere de ansatte, har forskere også funnet negative og uønskede effekter ved medvirkning, som for eksempel tregere beslutningsprosesser og lavere kvalitet på beslutningene. Har du selv opplevd negative eller uønskede effekter ved å involvere de ansatte?

#### **DEL 5: Mentale modeller**

16. Hva slags synspunkter har du generelt på involvering av de ansatte i endringsprosesser?

a) Opplever du at organisasjonskulturen i Energi AS er med på å støtte involvering av de ansatte?

b) Opplever du at involvering av de ansatte forhindrer eller fremmer effektivitet hos ledelsen?

c) Opplever du at involvering av de ansatte øker eller reduserer makten hos ledelsen?

17. Har du noen ulike preferanser eller kriterier for å involvere de ansatte? (Eks: personlige egenskaper, ansiennitet, alder)

a) Hva er det viktigste kriteriet for å bli involvert etter din mening?

b) Synes du at man burde legge mer vekt på å involvere ansatte basert på ulike kriterier istedenfor å bare involvere alle og enhver?

**DEL 6: Selektiv involvering**

18. Tenker du noen ganger igjennom *hvilke* ansatte som burde bli involvert, *når* de burde bli involvert, *hva* de burde bli involvert i, og *hvordan* de burde bli involvert mest effektivt?

19. I en studie viser resultatene at EA og ansatte er positive til selektiv involvering. Har du noen erfaringer med å involvere ansatte selektivt?

a) Hvordan opplevde du at det gikk å involvere ansatte selektivt?

20. Studien ga også uttrykk for at hvis man ikke legger stor vekt på involvering, så kommer man fra en annen planet. Sitter du med samme inntrykk?

a) Har du inntrykk av at den store vektleggingen på involvering av ansatte er overvurdert?

21. På hvilken måte tror du at dere kunne hatt nytte av å involvere de ansatte mer selektivt?

a) Er det noen situasjoner som er mer egnet for å involvere selektivt enn andre?

b) I hvilke situasjoner burde man absolutt ikke involvere selektivt?

c) Hva mener du kan være den største fordelene med å involvere selektivt?

d) Hva tror du kan være den største bakdelen?

22. Er det noe du har lyst å tilføye med tanke på involvering av ansatte i endringsprosesser, som du ikke synes har blitt satt lys på under dette intervjuet?

23. Har du eventuelt noen forslag til hva man burde legge mer vekt på i implementeringen av endringsprosesser?

---

# Intervjuguide – Ansatte Energi AS

## DEL 1: Generell informasjon

1. Hvor gammel er du?
2. Eier du ditt eget hus?
3. Er du gift?
4. Er du medlem i en frivillig organisasjon?
5. Hva slags utdanning har du? (Bachelor? Master? PhD?)
6. Hva slags stilling har du i Energi AS?
7. Hvor lenge har du jobbet for Energi AS?
8. Hva slags forventninger hadde du før du startet å jobbe for Energi AS?
  - a) Føler du at du har levd opp til ledelsens forventninger?
  - b) Har det vært noen uoverensstemmelser i forhold til dine og ledelsens forventninger?
9. Har du noen faglige interesser?
10. I hvilken grad har du et behov for selvstendighet?
  - a) Er jobben din karakterisert av høy selvstendighet?
11. Anser du deg selv som en veldig autoritær person?
12. Opplever du at Energi AS er utsatt for mye endringer?
13. I hvilken grad yter du motstand mot nye endringer?
  - Har du inntrykk av at de ansatte yter motstand mot nye endringer?
  - Hva burde gjøres for å redusere motstand mot nye endringer?

**DEL 2: Ansattes villighet til å bli involvert**

14. Som du vet, handler dette prosjektet om involvering av ansatte i endringsprosesser. Hvordan vil du definere det å bli involvert?

- a) Har du mye erfaring med å bli involvert i endringsprosesser?
- b) Basert på dine erfaringer, har du et positivt eller negativt inntrykk av å bli involvert?
  - Hva baserer du dette på?
  - I hvilken grad har dette påvirket din villighet til å bli involvert i fremtidige endringsprosesser?
- c) Forventer du alltid å bli involvert?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?

15. Synes du HR-avdelingen gjør en god jobb med å legge til rette for involvering?

16. Synes du ledelsen gjør en god jobb med å organisere medvirkning i endringsprosesser?

17. I en studie blir det estimert at to-tredjedeler av de ansatte **ikke** ønsker å bli involvert i en endringsprosess, selv om endringene påvirker jobben deres direkte. Føler du selv at du har et behov for å bli involvert?

- a) I hvilken grad er du villig til å bli involvert?
- b) Er din villighet til å delta avhengig av hva slags type situasjon og endringer man står overfor?
- c) Er det slik at jo mer innflytelse du har, desto mer villig er du til å delta?
- d) Kan du gi eksempler på situasjoner hvor du ikke ønsker å bli involvert?
- e) Har du noen gang blitt involvert i en endringsprosess som du opprinnelig ikke ønsket å bli involvert i?
  - Hvordan opplevde du det?
- f) Føler du at involvering av ansatte i endringsprosesser er overvurdert eller undervurdert?

18. Kan du nevne noen situasjoner som du mener er mer egnet for involvering enn andre?  
(Begrunn)

- a) Er det noen situasjoner du mener *ikke* er egnet for involvering?
  - Hva begrunner du dette med?



---

19. Er det slik at jo mer endringene påvirker ditt arbeidsområde direkte, desto mer villig er du til å delta og motsatt?

20. Kan du fortelle hva som hovedsakelig avgjør om du ønsker å bli involvert eller ikke?

21. Når du først har blitt involvert, i hvilken grad opplever du at du får lov til å delta i beslutningstaking under endringsprosessen?

a) Er det generelt viktig for deg å kunne delta i beslutningstaking i en endringsprosess?

b) Er du like villig til å bli involvert i endringsprosesser hvor du ikke får påvirket beslutningsprosessen noe særlig?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

22. I hvilken grad opplever du at ledelsen setter pris på at du deltar i en endringsprosess?

23. Har du tett dialog med ledelsen før og under endringsprosessen?

24. Opplever du at ledelsen gir deg god nok støtte under endringsprosessen?

25. Opplever du at ledelsen gir deg nok informasjon om endringene i forkant av en ny endringsprosess? (Årsak, innhold og formål for endringene?)

26. Får du nok informasjon under selve prosessen?

a) Hva burde ledelsen gjøre for å bli flinkere til å gi dere ansatte nok informasjon?

27. Kunne du noen ganger tenke deg å ikke bli involvert, så lenge du får god nok informasjon om endringene som skal implementeres, eller vil dette variere fra situasjon til situasjon?

a) Hva ville du satt mest pris på? Rikelig med informasjon om en endringsprosess, eller å bli involvert i selve endringsprosessen?

28. Opplever du at det går greit å balansere de daglige arbeidsoppgavene med implementering av nye endringer, eller vil dette variere?

a) Blir det for mye ekstra arbeid som fører til et trade-off problem?

b) Hva slags type endringer har lett for å forårsake et trade-off problem?

**DEL 3: Effekter av involvering**

29. Når det gjelder effekter av involvering viser studier blant annet at de ansatte opplever økt jobbtilfredshet. Opplever du det samme?

30. Hadde du tatt det ille opp dersom du ikke skulle ble involvert i en endringsprosess, eller vil dette variere fra situasjon til situasjon?

- a) Kan du gi et eksempel på en situasjon hvor du ikke ble involvert, men som du egentlig hadde lyst å bli involvert i?
- b) Hva følte du da?

31. Kan du nevne noen negative sider ved å bli involvert i en endringsprosess?

- a) Hva er den mest negative effekten av å bli involvert?

32. Hva er den største ulempen ved å ikke bli involvert i en endringsprosess?

**DEL 4: Selektiv involvering**

33. I en studie viser resultatene at EA og ansatte er positive til selektiv involvering. Tror du at mer selektiv involvering av ansatte i endringsprosesser er en god ide? (Begrunn)

- a) Hvilke situasjoner føler du er mer egnet for selektiv involvering enn andre?
- b) Er det noen situasjoner hvor man absolutt *ikke* burde involvere selektivt?

34. Hvilken type ansatte synes du at ledelsen hovedsakelig burde involvere?

- a) Burde EA legge mer vekt på å involvere ansatte ut ifra kriterier?
- b) Hva burde i så fall være det viktigste kriteriet for å bli involvert?
- c) Tror du det kan oppstå noen ulemper ved å involvere etter kriterier?

35. Er det enkelte ansatte du mener ledelsen ikke burde involvere?

36. Er det noe du synes er viktig å sette lys på som ikke har blitt tatt opp under dette intervjuet?

- a) Har du eventuelt noen forslag til hva man burde legge mer vekt på i endringsprosesser?

---

# Olje AS

## Informasjonsskjema

### EA

Overordnet tema: *Selektiv involvering av ansatte i endringsprosesser*

Temaer som vil bli gjennomgått under intervjuet:

#### Generell informasjon

- Ansiennitet, type stilling, personlige karakteristikk etc.
- Olje AS organisasjonsstruktur
- Omfang av organisasjonsendringer
- Egen definisjon på involvering av ansatte
- Generelle synspunkter på involvering av ansatte
- Erfaring med å involvere ansatte

#### Type medvirkning program

- Mest vellykket/mislykket program

#### Ledelsens motiver for involvering

- Forventninger av å involvere de ansatte
- Opplevelse av resultat i forhold til forventninger
- Vektlegging av involvering
- Informasjon som erstatningsmiddel for involvering

#### Beslutningstaking

- Ansattes mulighet til å påvirke beslutninger i endringsprosessen
- Viktigheten av å oppnå aksept for beslutninger fra de ansatte

- Kvaliteten av beslutningene som følge av medvirkning fra de ansatte
- Involvering av ansatte som yter motstand mot endringene

### **Effekter av involvering**

- I hvilken grad involvering av ansatte har betydning for resultatet
- Hvilke positive og negative effekter man oppnår ved å involvere

### **Ledernes tankegang**

- Synspunkter på om involvering av ansatte er overvurdert eller undervurdert
- Hvorvidt involvering av ansatte blir benyttet som en fasade
- Preferanser eller kriterier for hvilke ansatte man bør involvere
- Viktigste kriteriet for å bli involvert

### **Selektiv involvering**

- Erfaring med å involvere ansatte selektivt
- Fordeler og bakdeler med å involvere selektivt
- Generelle tanker om selektiv involvering

### **Avsluttende ord**

- Andre ting som er verdt å sette lys på med tanke på involvering
- Forslag til hva man burde legge mer vekt på i implementering av endringsprosesser
- Frie og åpne uttalelser

---

# Informasjonsskjema

## Ansatte

Overordnet tema: *Selektiv involvering av ansatte i endringsprosesser*

Temaer som vil bli gjennomgått under intervjuet:

### Generell informasjon

- Alder, siviltilstand, utdanning, type stilling, ansiennitet etc.
- Personlig karakteristikker (selvstendig, autoritær)
- Omfang av endringer hos Olje AS

### Ansattes villighet til å bli involvert

- Egen definisjon på involvering av ansatte
- Erfaring med å bli involvert i endringsprosesser
- Grad av villighet for å bli involvert
- Årsaksforklaringer for involvering / ikke-involvering
- Muligheter for å påvirke og delta i beslutningsprosesser
- Endringsprosesser hvor man ikke ønsker å bli involvert
- Endringsprosesser som er mer egnet for involvering enn andre
- I hvilken grad endringsprosesser er overvurdert eller undervurdert
- Involvering i endringsprosesser som en fasade

### Endringsprosess: Forflytting av verksted

- Reaksjon i forkant av endringsprosessen
- Grad av motstand mot endringene
- I hvilken grad man ønsket å delta i endringsprosessen eller ikke
- Opplevelse av å bli involvert
- Grad av påvirkningskraft i beslutningsprosessen
- I hvilken grad HR-avdelingen la til rette for involvering i prosessen

- I hvilken grad ledelsen gjorde en god jobb med å organisere medvirkningen
- Opplevelse av ledelsens rolle under prosessen (Troverdighet/støtte/dialog)

### **Effekter av involvering**

- Opplevelse av jobbtilfredshet og produktivitet ved å bli involvert i prosessen
- Ulemper ved å bli involvert / ikke bli involvert

### **Selektiv involvering**

- Synspunkter om selektiv involvering
- Endringsprosesser som er mer egnet for selektiv involvering enn andre
- Lederes bruk av kriterier for å involvere ansatte
- Ulemper ved bruk av kriterier
- Hvilke typer ansatte ledelsen burde/burde ikke involvere

### **Avsluttende ord**

- Andre ting som er verdt å sette lys på med tanke på involvering
- Forslag til hva ledelsen burde legge mer vekt på i implementering av endringsprosesser
- Frie og åpne uttalelser

---

# Intervjuguide – Endringsagenter

## **DEL 1: Generell informasjon**

1. Hvor lenge har du jobbet for Olje AS?
2. Hva slags stilling har du i Olje AS?
3. Når det gjelder personlige karakteristikk. I hvilken grad anser du deg selv som en selvstendig person?
  - a) I hvilken grad anser du deg selv som en dominant person?
4. Hvordan vil du karakterisere organisasjonsstrukturen til Olje AS? (Flat/hierarkisk? Matrise? Sentralisert/desentralisert?)
5. I hvilken grad opplever du at Olje AS er utsatt for nye endringer?
6. Hender det at dere må implementere flere endringsprosesser samtidig?
  - a) Hvordan føler du at dere greier å håndtere dette?
7. Som du vet, handler dette prosjektet om involvering av ansatte i endringsprosesser. Hvordan vil du definere det å bli involvert?
8. Har du mye erfaring med å involvere de ansatte i endringsprosesser?
  - a) Basert på dine erfaringer, har du et positivt eller negativt inntrykk av å involvere de ansatte?

## **DEL 2: Type medvirkning program**

9. Vi skal nå gå nærmere inn på endringsprosessen som du har vært med på å lede. Hva slags ansvarsrolle hadde du under denne prosessen? (Hva gjorde du konkret?)

10. Fra litteraturen vet vi at det finnes mange ulike typer medvirkning programmer, hvor de ansatte i større eller mindre grad har mulighet til å påvirke prosessen. Hva slags medvirkningsordning opererte du med i denne prosessen? (Direkte/indirekte? Formelt/uformelt? Langvarig/kortvarig?)

- a) Har du hatt mest suksess med denne formen for medvirkning?
- b) Hvilke type ordninger har du hatt minst suksess med?

### **DEL 3: EA motiver for involvering**

11. Hva forventet du hovedsakelig å oppnå ved å involvere de ansatte? (Bedre effektivitet? Rettferdighet?)

- a) Opplevde du at resultatet av prosessen ble bedre eller verre enn forventet?
- b) Hva tror du var hovedårsaken til det?
- c) Er det noe du synes burde blitt gjort annerledes?

12. I hvilken grad la du vekt på å involvere de ansatte i denne prosessen?

- a) Hvordan synes du det fungerte?
- b) I hvilken grad synes du at det var viktig å involvere de ansatte?

13. Selv om involvering av de ansatte *kan* øke produktiviteten, har studier også vist at involvering kan være mindre effektivt enn å ikke involvere i enkelte situasjoner. Tror du at dere kunne ha oppnådd like gode resultater ved å *ikke* involvere de ansatte i prosessen?

- a) Hvilke endringsprosesser føler du er mest egnet for å ikke involvere de ansatte?

14. I forhold til dette viser forskning at involvering kan erstattes med god informasjon til de ansatte, spesielt de som har mye erfaring med endringer. Tror du dette kunne fungert i denne prosessen?

- a) Synes du at dere ga nok informasjon til de ansatte i forkant av- og under endringsprosessen?
- b) Hva burde dere vært flinkere til når det gjelder utdeling av informasjon til de ansatte?



---

#### **DEL 4: Beslutningstaking**

15. I hvilken grad fikk de ansatte mulighet til å delta i beslutninger som du tok under endringsprosessen?

- a) Var det noen ansatte som fikk mer mulighet til å påvirke beslutningsprosessen enn andre?
- b) Var det viktig for deg å oppnå aksept fra de ansatte i forhold til de beslutningene som du tok?
  - Er det noen endringsprosesser hvor det er mer viktig å få aksept fra de ansatte?
  - I hvilke prosesser er det mindre viktig å få aksept fra de ansatte?

16. Opplevde du at kvaliteten på beslutningene ble bedre eller dårligere som følge av medvirkning?

- a) I henhold til dette, viser forskning at man kan oppnå bedre kvalitet på beslutningene dersom man involverer de som viser motstand mot endringene. Var dette noe du erfarte i denne prosessen?
- b) I hvilken grad la du vekt på å involvere de som var positive til endringene i motsetning til de som viste motstand mot endringene?

#### **DEL 5: Effekter av involvering**

17. Forskning viser at involvering av de ansatte spiller en sentral rolle for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Er du enig i dette utsagnet basert på resultatet av denne prosessen?

- a) I hvilken grad følte du at involvering spilte en rolle i prosessen?

18. Når det gjelder selve effektene, viser forskning at man oppnår økt effektivitet og medarbeidertilfredshet ved å involvere de ansatte. Oppnådde du de samme effektene?

19. Til tross for de positive effektene man kan oppnå ved å involvere de ansatte, har forskere også funnet negative og uønskede effekter ved medvirkning, som for eksempel tregere beslutningsprosesser og lavere kvalitet på beslutningene. Opplevde du noen negative eller uønskede effekter ved å involvere de ansatte?

- a) Opplevde du at involvering av de ansatte forhindret eller fremmet effektiviteten hos ledelsen?
- b) Opplevde du at involvering av de ansatte økte eller reduserte makten hos ledelsen?

### **DEL 6: Mentale modeller**

20. Hva slags synspunkter har du generelt på involvering av de ansatte i endringsprosesser?

- a) Opplevde du at organisasjonskulturen i Olje AS var med på å støtte involveringen av de ansatte?

21. I en studie ble det nevnt at de som ikke legger stor vekt på involvering, kommer fra en annen planet. Sitter du med samme inntrykk?

- a) Har du inntrykk av at den store vektleggingen på involvering av ansatte er overvurdert eller undervurdert?
- b) Har du inntrykk av at involvering av de ansatte noen ganger blir brukt som en fasade?

22. Har du noen ulike preferanser eller kriterier for å involvere de ansatte? (Eks: personlige egenskaper, ansiennitet, alder)

- a) Benyttet du deg av noen kriterier når du involverte de ansatte i denne prosessen?  
- Hva var i så fall det viktigste kriteriet for å bli involvert?
- b) Generelt sett, hva er det viktigste kriteriet for å bli involvert etter din mening?
- c) Synes du at man burde legge mer vekt på å involvere ansatte basert på ulike kriterier istedenfor å bare involvere alle og enhver?

### **DEL 7: Selektiv involvering**

23. Når det gjelder i forkant av endringsprosessen, tenkte du igjennom *hvilke* ansatte som burde bli involvert, *når* de burde bli involvert, *hva* de burde bli involvert i, og *hvordan* de burde bli involvert mest effektivt?

24. I en studie kommer det frem at EA og ansatte er positive til selektiv involvering. Har du noen erfaringer med å involvere selektivt?

- a) I hvilken grad la du vekt på å involvere de ansatte selektivt i prosessen?

- 
- b) Hvordan opplevde du at det gikk å involvere ansatte selektivt? (forutsetter at selektiv involvering ble benyttet i prosessen)
  - c) Hva slags fordeler oppnådde du ved å involvere selektivt?
  - d) Opplevde du noen bakdeler ved å involvere selektivt?
25. På hvilken måte tror du at mer bruk av selektiv involvering kan være til nytte for dere?
- a) Er det noen endringsprosesser som er mer egnet for å involvere selektivt enn andre?
  - b) I hvilke situasjoner burde man absolutt ikke involvere selektivt?
  - c) Hva mener du kan være den største fordelene med å involvere selektivt?
  - d) Hva tror du kan være den største bakdelen?
  - e) Vil du anbefale andre EA å involvere selektivt?

### **DEL 8: Avsluttende ord**

26. Er det noe du har lyst å tilføye med tanke på involvering av ansatte i endringsprosesser, som du ikke synes har blitt satt lys på under dette intervjuet?
27. Har du eventuelt noen forslag til hva man burde legge mer vekt på i implementeringen av endringsprosesser?
28. Er det noe mer du har på hjertet?

## Intervjuguide – Ansatte

### **DEL 1: Generell informasjon**

1. Hvor gammel er du?
2. Eier du ditt eget hus?
3. Er du gift?
4. Er du medlem i en frivillig organisasjon?
5. Hva slags utdanning har du? (Bachelor? Master? PhD?)
6. Hva slags stilling har du i Olje AS?
7. Hvor lenge har du jobbet for Olje AS?
8. Hva slags forventninger hadde du før du startet å jobbe for Olje AS?
  - c) Føler du at du har levd opp til ledelsens forventninger?
  - d) Har det vært noen uoverensstemmelser i forhold til dine og ledelsens forventninger?
9. Har du noen faglige interesser?
10. I hvilken grad har du et behov for selvstendighet?
  - a) Er jobben din karakterisert av høy selvstendighet?
11. Anser du deg selv som en veldig autoritær person?
12. Opplever du at Olje AS er utsatt for mye endringer?

### **DEL 2: Ansattes villighet til å bli involvert**

13. Som du vet, handler dette prosjektet om involvering av ansatte i endringsprosesser. Hvordan vil du definere det å bli involvert?
14. Har du mye erfaring med å bli involvert i endringsprosesser?

- 
- a) Basert på dine erfaringer, har du et positivt eller negativt inntrykk av å bli involvert?  
(Begrunn)
- b) I hvilken grad har dette påvirket din villighet til å bli involvert i fremtidige endringsprosesser?
15. Er din villighet til å delta avhengig av hva slags type situasjon og endringer man står overfor?
16. Er det slik at jo mer innflytelse du har, desto mer villig er du til å delta?
17. Er det viktig for deg å kunne delta i beslutningene som blir tatt i en endringsprosess, eller vil dette variere?
- a) Er du like villig til å bli involvert i endringsprosesser hvor du ikke får påvirket beslutningsprosessen noe særlig?
18. Kan du gi eksempler på endringsprosesser som du ikke ønsker å bli involvert i?
- a) Har du noen gang blitt involvert i en endringsprosess som du opprinnelig ikke ønsket å bli involvert i?
- b) Hvordan opplevde du det?
19. Kan du nevne noen endringsprosesser som du mener er mer egnet for involvering enn andre? (Begrunn)
- a) Er det noen endringsprosesser du mener *ikke* er egnet for involvering? (Begrunn)
20. Er det slik at jo mer endringene påvirker ditt arbeidsområde direkte, desto mer villig er du til å delta og motsatt?
21. Forventer du alltid å bli involvert? (Hvorfor/hvorfor ikke?)
22. Føler du at involvering av ansatte i endringsprosesser er overvurdert eller undervurdert?
23. Opplever du noen ganger at involvering i endringsprosesser blir brukt som en fasade?
- a) I så fall, hvordan påvirker dette din villighet til å delta?

**DEL 3: Spesifikk endringsprosess i Olje AS**

22. Vi skal nå gå nærmere inn på endringsprosessen som du var involvert i. Hvordan reagerte du når du først fikk vite om denne endringsprosessen? (Positivt/negativt? Villig/motvillig?)

24. Studier viser ofte at ansatte yter motstand mot nye endringer. Ga du noen motstand mot prosessen?

a) Hva synes du ledelsen burde gjøre for å redusere motstand mot nye endringer?

25. I en studie blir det estimert at to-tredjedeler av de ansatte **ikke** ønsker å bli involvert i en endringsprosess, selv om endringene påvirker jobben deres direkte. Hadde du opprinnelig et ønske om å bli involvert i denne endringsprosessen?

- Hva var det hovedsakelig som gjorde at du ønsket å bli involvert?
- I hvilken grad var du villig til å bli involvert i prosessen?

26. Hvordan opplevde du det å være involvert i prosessen?

- a) Opplevde du at det gikk greit å balansere de daglige arbeidsoppgavene med implementeringen av de nye endringene?
- b) Det ble ikke for mye ekstra arbeid som førte til et trade-off problem mellom de to?

27. I hvilken grad fikk du lov til å delta i beslutningene som ble tatt under prosessen?

a) Hadde du et stort ønske om å kunne delta i beslutningene?

28. Synes du HR-avdelingen gjorde en god jobb med å legge til rette for involvering i prosessen?

29. Synes du ledelsen gjorde en god jobb med å organisere involveringen av de ansatte i prosessen?

30. Oppfattet du ledelsens beslutning om å involvere deg i prosessen som troverdig?

a) På hvilken måte påvirket dette din holdning og rolle i prosessen?

31. I hvilken grad opplevde du at ledelsen satte pris på at du deltok i endringsprosessen?

- 
32. Opplevde du at ledelsen ga deg god nok støtte under prosessen?
33. Hadde du tett dialog med ledelsen før og under prosessen?
34. Opplevde du at ledelsen ga deg nok informasjon om endringene i forkant av prosessen? (Årsak, innhold og formål for endringene?)
- a) Fikk du nok informasjon under selve prosessen?
  - b) Hva burde ledelsen gjøre for å bli flinkere til å gi dere ansatte nok informasjon?
  - c) Dersom valget stod mellom å få god nok informasjon om prosessen, og å bli involvert i selve prosessen – hva tror du at du ville ha valgt?
35. I hvilken grad føler du at ledelsen gjorde en god jobb med å implementere de nye endringene?
- a) Er det noe du synes ledelsen burde gjort annerledes med tanke på utførelsen og implementeringen av endringsprosessen?

#### **DEL 4: Effekter av involvering**

36. Når det gjelder effekter av involvering viser studier blant annet at de ansatte opplever økt jobbtilfredshet. Opplevde du det samme da du deltok i endringsprosessen?
37. Hadde du tatt det ille opp dersom du ikke ble involvert i endringsprosessen?
38. Opplevde du noen negative sider ved å bli involvert i prosessen?
- a) Hva var den mest negative effekten av å bli involvert?
39. Hva hadde vært den største ulempen ved å ikke bli involvert i prosessen?

#### **DEL 5: Selektiv involvering**

40. I en studie viser resultatene at EA og ansatte er positive til selektiv involvering. Tror du at mer selektiv involvering av ansatte i endringsprosesser er en god ide? (Begrunn)
- a) Hvilke endringsprosesser føler du er mer egnet for selektiv involvering enn andre?
  - b) Er det noen endringsprosesser hvor man absolutt *ikke* burde involvere selektivt?

41. Hvilken type ansatte synes du at ledelsen hovedsakelig burde involvere?

- a) Burde EA legge mer vekt på å involvere ansatte ut ifra kriterier?
  - Hva burde i så fall være det viktigste kriteriet for å bli involvert?
- b) Tror du det kan oppstå noen ulemper ved å involvere etter kriterier?

42. Er det enkelte ansatte du mener ledelsen ikke burde involvere?

43. Er det noe du synes er viktig å sette lys på som ikke har blitt tatt opp under dette intervjuet?

44. Har du eventuelt noen forslag til hva man burde legge mer vekt på i endringsprosesser?

45. Er det noe mer du har på hjertet?



# Intervjuguide – Inger Stensaker

## Generell informasjon

1. Kan du starte å fortelle litt om din bakgrunn med tanke på utdanning og jobb?

- Hvor lenge har du jobbet som professor ved NHH?
- Hva var det som gjorde at du valgte å fokusere på strategi og ledelse innen økonomi?
- Hva er din fasinasjon med endringsprosesser?

## Selektiv involvering

2. Vi holder som sagt på med en Masteroppgave som omhandler selektiv involvering av ansatte i endringsprosesser. Til tross for at det eksisterer lite teori om dette konseptet, er vi kjent med dine og Meyers studier. På hvilken måte ble du først oppmerksom på dette konseptet?

3. Hvordan vil du definere «selektiv involvering»?

- Når kan man egentlig påstå at man involverer selektivt i forhold til å involvere «alle»?
- Når vi tenker på eksisterende litteratur om involvering av de ansatte kan man fort få et inntrykk av at dette gjelder involvering av alle ansatte. Sitter du med samme inntrykket?
- Du tror ikke at konseptet selektiv involvering er kun en måte å sette ord på noe som eksisterende litteratur allerede har diskutert opp i gjennom årene?

4. I løpet av vår studie har vi fått erfare at lederne allerede involverer selektivt, og at det å involvere alle er praktisk umulig. Ettersom du har forsket på og skrevet om selektiv involvering som et verktøy for å skape mer vellykkede endringsprosesser, sitter du med andre erfaringer?

5. Tror du selektiv involvering er noe bedrifter har lagt mer vekt på i moderne tid i motsetning til tidligere?

- I såfall, på hvilket tidspunkt føler du at bedrifter ble mer oppmerksomme på selektiv involvering?
- Hva tror du er årsaken til at de har satt et større fokus på selektiv involvering?

6. Hos en av bedriftene, intervjuet vi en endringsagent som forklarte at de både hadde involvert ansatte selektivt, i tillegg til å ha åpne prosesser. Det vil si at de fleste ansatte ble ikke involvert direkte, men de hadde likevel muligheten til å komme med innspill til de som hadde blitt involvert selektivt, som igjen viderefremmet innspillene. Synes du dette er en effektiv og fornuftig fremgangsmåte?

- Majoriteten av informantene rapporterte at prosessen og resultatet av endringsprosessen var vellykket. Tror du prosessen hadde vært like vellykket dersom de hadde brukt selektiv involvering med lukkede prosesser? (Hvorfor/hvorfor ikke?)

7. Etter din mening, hva er de største fordelene med å involvere selektivt?

- Hva kan være de største bakdelene?
- Er det noe man kan gjøre for å unngå bakdelene og dra nytte av fordelene?

8. I løpet av studien har vi fått mange tilbakemeldinger fra både ansatte og ledere at de ansatte ikke får nok informasjon i forkant av- og under en endringsprosess. Tror du mer fokus på å gi tilstrekkelig med informasjon og mindre fokus på involvering kan være en god ide?

9. Ut ifra dine undersøkelser, kan du fortelle hva ledere legger mest vekt på når de involverer selektivt?

- 
- Hva synes du burde være det viktigste kriteriet for å bli involvert selektivt?
  - Vår forskning har avdekket at ledere involverer nøkkelpersoner i endringsprosesser. Basert på dine erfaringer, er det normalt at ledere involverer enkelte personer mer enn andre?
    - Hva årsaken til det? (Tillitsforhold mellom den ansatte og lederen?)
    - Kan du tenke på noen negative effekter med tanke på at nøkkelpersoner går igjen og igjen?

10. Basert på dine tidligere erfaringer, har du opplevd at ledere bruker involvering som en fasade?

- Hva var årsaken til det?
- Har du funnet noen klare negative effekter av fasadespill?

10. I en studie av Neumann (1989) kom det fram at to-tredjedeler av en arbeidsstyrke ikke ønsker å bli involvert i en endringsprosess, selv om det påvirker deres eget arbeidsområde direkte. Basert på din forskning, hva slags inntrykk sitter du igjen med når det kommer til de ansattes villighet til å bli involvert?

- Hva føler du er hovedårsaken til at ansatte ikke ønsker å bli involvert?
- Har du lagt merke til noen typer ansatte som skiller seg ut når det gjelder villighet til å bli involvert? (Eks: Kjønn, alder, stilling, personlige karakteristikker etc.)

11. I vår studie viser resultatene at ansatte vil være involvert i endringer som påvirker de direkte. Stemmer dette overens med resultatene fra din og Meyers studie fra 2007?

- Hvis ja. Ville de bli involvert for å ha kontroll over egen arbeidsplass, eller var det andre forklaringer?
- Hvis nei. Var det trade-off årsaker som gjorde at de ønsket selektiv involvering?

12. I din og Meyers studie nevner du fire andre teknikker for å oppnå vellykkede endringsprosesser. Hvor viktige er disse i forhold til selektiv involvering?

- Er det en teknikk du føler er spesielt viktig?

13. Med tanke på at du har fokusert på selektiv involvering med hensyn til multiple endringsprosesser, føler du at dette verktøyet er mest egnet i slike prosesser i forhold til mer tradisjonelle prosesser?

14. Under intervjuprosessen har vi spurt kandidatene om hvilke typer endringsprosesser som er mest egnet for selektiv involvering. Hvilke typer endringsprosesser mener du er mest egnet for selektiv involvering?

- Hvilke prosesser mener du er minst egnet?

15. Er det noe du har lyst å tilføye med hensyn til selektiv involvering som du ikke synes har blitt satt lyst på under dette intervjuet?

16. Har du noen forslag til hva ledere burde legge mest vekt på i implanteringen av endringsprosesser?

17. Noe annet du har på hjertet?

---

# Samtykkeskjema

**Tittel på prosjekt:**

Selektiv involvering av ansatte i endringsprosesser

**Navn på forskere:**

Øyvind André Romundstad og Eirik Maalen Andersen

**Rolle:**

Siste års Masterstudenter ved Norges Handelshøyskole

*Vennligst kryss av*

JA      NEI

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Jeg bekrefter at jeg har lest og forstått informasjonsskjemaet for denne undersøkelsen og at jeg har hatt mulighet til å stille spørsmål | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg når som helst kan trekke meg fra intervjuet uten å oppgi noen begrunnelse           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Jeg aksepterer å delta i undersøkelsen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Jeg aksepterer at intervjuet blir tatt opp med diktafon  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Jeg tillater bruk av anonymiserte sitater i publikasjoner  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Navn på deltaker:

Dato:

Signatur:

