



# ***Commitment to change***

*En casestudie av NAF for å avdekke variabler som påvirker  
Commitment to change*



**Camilla Gustavsén og Siri Heimli Jokstad**

**Veileder: Rune Lines**

Masterutredning i hovedprofilene  
Strategi og ledelse og Økonomisk styring

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudien 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.

## Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen tilsvarer 30 studiepoeng, og er skrevet innenfor hovedprofilene Strategi og ledelse og Økonomisk styring.

Arbeidet med utredningen startet i august 2017, og ble avsluttet i desember samme år. Prosessen har både vært utfordrende og lærerik. Vi har økt vår forståelse for fagfeltet organisatorisk endring, samtidig som vi har tilegnet oss kunnskap om en interessant bransje.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Rune Lines. Rune har med sin faglige kunnskap gitt oss viktige innspill fra idestadiet og frem til oppgaven ble levert. Han har gitt raske og konstruktive tilbakemeldinger, og således vært en viktig støttespiller gjennom skriveprosessen. Vi ønsker videre å takke Norges Automobil-Forbund, som gav oss mulighet til å bruke NAF Verksted som case i oppgaven. En spesiell takk til Per Øyvind Olsen og Hanne Roll i NAF, som bidro med informasjon og praktisk assistanse gjennom hele prosessen. I forbindelse med datainnsamlingen har vi også vært så heldige å bli møtt med velvilje og engasjement fra de ansatte ved Test og Kontroll i NAF. Vi må derfor avslutningsvis rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å delta i studien vår.

Bergen, 14. desember 2017

---

Camilla Gustavsen

---

Siri Heimli Jokstad

## Sammendrag

Å skape *Commitment to change* blant ansatte betraktes som en av de viktigste forutsetningene for en vellykket organisatorisk endring (Herscovitch & Meyer, 2002). Med denne masteroppgaven ønsket vi å gi innsikt i hvilke variabler som kan fremme *Commitment to change*. Vi undersøkte først ansattes *commitment* til en organisatorisk endring. Deretter om variablene deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet kunne forklare deres *commitment*.

Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ casestudie av en konkret endringsprosess i NAF. Endringen NAF Verksted er et nytt konsept som utvider NAF-sentrenes eksisterende tjenestetilbud. Endringen medførte nye arbeidsoppgaver for de ansatte, i tillegg til at organisasjonen ikke lenger fremstår som en nøytral aktør i bilbransjen. Studien tar utgangspunkt i erfaringer fra ansatte i Test og Kontroll på pilotsentrene i Oslo, Hamar og Ålesund.

Resultatene våre viser at variablene endringsinnhold, organisasjonsidentitet, implementeringsmetode, deltagelse, ledelse og kommunikasjon har vært viktige for å skape *Commitment to change*. Funnene viser at det i tillegg til deltagelse og kommunikasjon også er andre sentrale variabler som har hatt innvirkning på de ansattes *commitment*. Overraskende nok ble det ikke avdekket eksplisitte funn på betydningen av prosedyrerettferdighet. Resultatene våre indikerer at variabler innenfor og utenfor endringsprosessen bør sees i sammenheng for å skape *Commitment to change*.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>2</b>
<b>FIGURLISTE OG TABELLISTE</b>	<b>6</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMFOMULERING	8
1.2 UTREDNINGENS STRUKTUR	8
1.3 CASEBESKRIVELSE	9
1.3.1 PRESENTASJON AV NAF	9
1.3.2 NAF VERKSTED	9
<b>2. LITTERATURKAPITLET</b>	<b>12</b>
2.1 ORGANISATORISK ENDRING	12
2.1.1 HVA ER EN ORGANISATORISK ENDRING?	13
2.1.2 ENDRINGSTYPER OG ENDRINGSINNHOOLD	14
2.1.3 ENDRINGSPROSESSEN	15
2.2 HOLDNING TIL ENDRING	17
2.2.1 SPESIFIKK VS. GENERELL HOLDNING	18
2.2.2 SPESIFIKKE HOLDNINGER TIL ORGANISATORISK ENDRING	19
2.3 COMMITMENT TO CHANGE	20
2.3.1 DEFINISJON AV COMMITMENT TO CHANGE	21
2.3.2 FORSKNING PÅ COMMITMENT TO CHANGE	21
2.3.3 TREKOMPONENTMODELLEN - COMMITMENT TO CHANGE	23
2.3.4 VARIABLER SOM PÅVIRKER COMMITMENT TO CHANGE	28
2.3.5 COMMITMENT OG DELTAGELSE	29
2.3.6 COMMITMENT OG KOMMUNIKASJON	32
2.3.7 COMMITMENT OG PROSEDYRERETTFERDIGHET	37
2.4 PRESENTASJON AV FORSKNINGSMODELL	40
<b>3. METODE</b>	<b>41</b>
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING	41
3.2 FORSKNINGSDESIGN	42
3.3 VALG AV METODE	42
3.3.1 FORSKNINGSSTRATEGI	43

---

<b>3.4</b>	<b>DATAINNSAMLING</b>	<b>44</b>
3.4.1	INTERVJU	45
3.4.2	TIDSRAMME	47
3.4.3	UTVALG	47
<b>3.5</b>	<b>ANALYSE AV DATAMATERIALET</b>	<b>49</b>
<b>3.6</b>	<b>EVALUERING AV METODE</b>	<b>50</b>
3.6.1	VALIDITET	50
3.6.2	RELIABILITET	51
<b>3.7</b>	<b>ETISK OG JURIDISK ANSVAR</b>	<b>53</b>
<b>4.</b>	<b>FUNN OG ANALYSE</b>	<b>54</b>
<b>4.1</b>	<b>BESKRIVELSE AV UTVALGET</b>	<b>55</b>
<b>4.2</b>	<b>RESULTAT DEL 1: COMMITMENT TO CHANGE</b>	<b>55</b>
4.2.1	DE ENDRINGSBERØRTES COMMITMENT TO CHANGE	55
4.2.2	ULIKE COMMITMENT PROFILER	57
4.2.3	KLASSIFISERING AV COMMITMENT	59
4.2.4	OPPSUMMERING: COMMITMENT TO CHANGE	64
<b>4.3</b>	<b>RESULTAT DEL 2: FORLØPERE TIL COMMITMENT TO CHANGE</b>	<b>64</b>
4.3.1	VARIABLER UTENFOR OG INNENFOR ENDRINGSPROSESSEN	64
<b>4.4</b>	<b>UTDYPNING AV VARIABLENE</b>	<b>69</b>
4.4.1	VARIABLER UTENFOR ENDRINGSPROSESSEN	69
4.4.2	VARIABLER INNENFOR ENDRINGSPROSESSEN	72
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b>	<b>82</b>
<b>5.1</b>	<b>REVIDERT FORSKNINGSMODELL</b>	<b>82</b>
<b>5.2</b>	<b>COMMITMENT TO CHANGE</b>	<b>83</b>
<b>5.3</b>	<b>VARIABLER UTENFOR ENDRINGSPROSESSEN</b>	<b>84</b>
5.3.1	ENDRINGSINNHOOLD	84
5.3.2	ORGANISASJONSIDENTITET	86
<b>5.4</b>	<b>VARIABLER INNENFOR ENDRINGSPROSESSEN</b>	<b>88</b>
5.4.1	IMPLEMENTERINGSMETODE	88
5.4.2	DELTADELSE	90
5.4.3	LEDELSE	91
5.4.4	KOMMUNIKASJON	93
<b>5.5</b>	<b>ANDRE FUNN</b>	<b>97</b>
5.5.1	PROSEDYRERETTFERDIGHET	97
5.5.2	DE TRE DIMENSJONENE AV COMMITMENT TO CHANGE	98

---

<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>100</b>
<b>6.1</b>	<b>SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅLET</b>	<b>100</b>
<b>6.2</b>	<b>IMPLIKASJONER FOR NAF</b>	<b>102</b>
<b>6.3</b>	<b>METODISKE BEGRENSNINGER</b>	<b>104</b>
6.3.1	TIDSPUNKT FOR STUDIEN	104
6.3.2	UTVALGET	104
<b>6.4</b>	<b>FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b>	<b>105</b>
<b>7.</b>	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>106</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG</b>	<b>119</b>
<b>8.1</b>	<b>INTERVJUGUIDE ENDRINGSBERØRTE</b>	<b>119</b>
<b>8.2</b>	<b>INTERVJUGUIDE ENDRINGSLEDER</b>	<b>122</b>
<b>8.3</b>	<b>SAMTYKKEERKLÆRING</b>	<b>125</b>
<b>8.4</b>	<b>GODKJENNING NSD</b>	<b>126</b>

---

## Figurliste

<b>FIGUR 1:</b> TJENESTEREISEN, NAF VERKSTED .....	11
<b>FIGUR 2:</b> ORGANISATORISKE ENDRINGSTYPER.....	14
<b>FIGUR 3:</b> ILLUSTRASJON AV KONSEPTET OVER-COMMITMENT .....	27
<b>FIGUR 4:</b> OPTIMALE OG SUBOPTIMALE NIVÅ AV COMMITMENT .....	28
<b>FIGUR 5:</b> ENKEL KOMMUNIKASJONSMODELL .....	33
<b>FIGUR 6:</b> FORSKNINGSMODELL .....	40
<b>FIGUR 7:</b> ATFERD FOR ULIKE COMMITMENT TO CHANGE PROFILER.....	57
<b>FIGUR 8:</b> SENTRALE VARIABLER FOR ENDRINGSBERØRTE MED HØY AFFEKTIV, NORMATIV OG KALKULERENDE COMMITMENT .....	65
<b>FIGUR 9:</b> SENTRALE VARIABLER FOR ENDRINGSBERØRTE MED LAV AFFEKTIV, NORMATIV OG KALKULERENDE COMMITMENT .....	66
<b>FIGUR 10:</b> SENTRALE VARIABLER FOR ENDRINGSBERØRTE MED HØY OG LAV AFFEKTIV, NORMATIV OG KALKULERENDE COMMITMENT .....	68
<b>FIGUR 11:</b> REVIDERT FORSKNINGSMODELL .....	82

## Tabelliste

<b>TABELL 1:</b> BESKRIVELSE AV UTVALGET .....	55
<b>TABELL 2:</b> COMMITMENT PROFILER FOR DE ENDRINGSBERØRTE I NAF .....	56
<b>TABELL 3:</b> KLASSIFISERING AV COMMITMENT .....	59
<b>TABELL 4:</b> OVERSIKT OVER ENDRINGSBERØRTE OG TILHØRENDE COMMITMENT .....	63

# 1. Innledning

Evnen til å håndtere endring er en kritisk suksessfaktor for organisasjoner i møte med dagens dynamiske omgivelser. Endring har gått fra å være en unntakstilstand til å bli den nye normalen (Anthony, 2009). Likevel viser statistikk at opp mot 70 % av alle endringsinitiativ mislykkes med å nå ønsket resultat (Higgs & Rowland, 2005; Maurer, 2010; Pellettiere, 2006; Warrick, 2009). Mens tradisjonell endringslitteratur har vektlagt prosessens betydning for å lykkes, har nyere forskning en mer individfokusert tilnærming til endring. I forlengelse av denne tilnærmingen fremheves det at holdning til endring er en viktig forklaringsvariabel for endringens suksess (Choi, 2011). En holdning som har vist seg å predikere atferd som støtter endringen er *Commitment to change* (Herscovitch & Meyer, 2002). Organisasjoner som klarer å skape denne holdningen vil følgelig ha større sannsynlighet for å lykkes med et endringsinitiativ. I lys av dette vil det være sentralt å forstå hvilke variabler som skaper holdningen. Tidligere studier gir imidlertid ingen entydige svar og fremhever flere variabler som viktige for å skape *Commitment to change*.

På bakgrunn av det ovennevnte finner vi det interessant å gjennomføre videre studier av forløpere til *Commitment to change*. Vi vil i vår masteroppgave kartlegge holdningen til ansatte i møte med en organisatorisk endring. Ved å studere en konkret endringsprosess vil vi undersøke hvilke variabler som har hatt betydning for ansattes *Commitment to change*. Da eksisterende studier blant annet fremhever deltagelse (Devos, Vanderheyden, & Van den Broeck, 2002; Fedor, Caldwell, & Herold, 2006), kommunikasjon (Shum, Bove, & Auh, 2008) og prosedyrerettferdighet (Foster, 2010) som forløpere til *Commitment to change*, vil vi ta utgangspunkt i disse variablene. Vi vil i oppgaven bruke en strategisk endring i Norges Automobil- Forbund (heretter NAF) som case for å studere sammenhengene.



## 1.1 Problemformulering

Vi har formulert følgende forskningsspørsmål: *Er de ansatte i NAF committed til endringen NAF Verksted, og i hvilken grad kan deres commitment forklares med prosessvariabler som deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet?*

Det første vi ønsker å kartlegge er hvorvidt de berørte av endringen NAF Verksted har høy eller lav *Commitment to change*. Videre ønsker vi å avdekke om prosessvariablene deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet kan forklare deres commitment. For å belyse forskningsspørsmålet vil vi presentere et teoretisk rammeverk som viser relevant litteratur knyttet til holdningen *Commitment to change*. På bakgrunn av oppgavens forskningsspørsmål og det teoretiske rammeverket vil vi utarbeide en forskningsmodell. Modellen vil være utgangspunktet for analysen av den aktuelle endringen.

Da det er vanskelig å finne en entydig og dekkende oversettelse av *commitment* vil vi gjennomgående benytte oss av den engelske betegnelsen i oppgaven.

## 1.2 Utredningens struktur

I det påfølgende delkapitlet vil vi først gi en kort introduksjon av NAF og endringen NAF Verksted. Deretter vil vi presentere oppgavens teoretiske rammeverk med utgangspunkt i litteratur på organisatorisk endring, holdning til endring, *Commitment to change*, deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet. På bakgrunn av dette introduseres oppgavens forskningsmodell. I metodekapitlet beskriver vi hvilke valg og metoder som ligger til grunn for datainnsamlingen. Deretter vil vi analysere og presentere funn fra datainnsamlingen, før vi i diskusjonen drøfter de viktigste funnene opp mot eksisterende teori. Avslutningsvis vil vi svare på forskningsspørsmålet, samt presentere implikasjoner for NAF og forslag til videre forskning.

## 1.3 Casebeskrivelse

Vi vil i dette delkapitlet presentere Norges Automobil-Forbund og endringen NAF Verksted, som er utgangspunktet for vår studie. Fremstillingen er basert på en muntlig presentasjon fra ledelsen i NAF, internt og eksternt informasjonsmateriale knyttet til endringen og NAF sine egne nettsider. Vi vil først presentere NAF som organisasjon før vi ser nærmere på endringen NAF Verksted.

### 1.3.1 Presentasjon av NAF

NAF er en uavhengig norsk forbruker- og interesseorganisasjon som ivaretar medlemmenes behov som trafikanter. Organisasjonen ble stiftet i 1924, og har med dette over 90 års historie i samferdselsbagasjen. I dag er NAF Nordens største forbruker- og interesseorganisasjon med i overkant av 500 000 medlemmer. Det er medlemmene som styrer organisasjonen med NAFs landsmøte som øverste organ. I henhold til §2 i NAF sine vedtekter har organisasjonen som formål å *hjelpe* sine medlemmer gjennom å tilby et attraktivt fellesskap og gunstige fordeler, samt å *kjempe* for sine medlemmer som en betydelig aktør i samfunnsdebatten for å sikre trygg, effektiv og miljøvennlig samferdsel. I tråd med organisasjonens formålsparagraf utfører NAF sine 44 landsdekkende sentre tjenester som EU-kontroll, salgstest, kjøpstest, garantiutløpstest og driftstest. Disse sentrene er kommersielt drevet, og har til hensikt å tilby tjenester til både medlemmer og ikke-medlemmer. I tillegg tilbyr NAF øvrige tjenester som veihjelp, rådgivning, forsikringer og en rekke andre rabatterte fordeler til sine medlemmer.

### 1.3.2 NAF Verksted

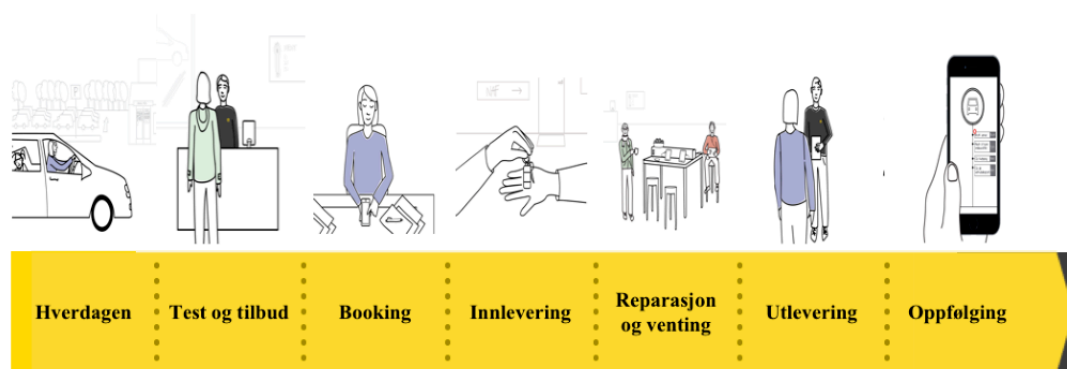
NAF besluttet i 2015 å rulle ut et nytt konsept på sine NAF-sentre. NAF Verksted er en utvidelse av NAF sitt eksisterende tjenestetilbud ved de lokale NAF-sentrene, til å også tilby verkstedtjenester. Endringen medfører at NAF i tillegg til sine ordinære kontroll- og testvirksomheter også er åpen for å utbedre feilene som oppdages. I praksis gjøres dette ved at kunden mottar et tilbud om å fikse det som er nødvendig på bilen, i tillegg til den ordinære

tilstandsrapporten. Kunden står fritt til å benytte seg av tilbudet utarbeidet av NAF, eller å benytte andre aktører i markedet.

Bakgrunnen for endringen NAF Verksted er todelt. For det første viste en analyse av NAF-sentrene lønnsomhetsutvikling at driften ikke var bærekraftig. Dersom sentrene skulle overleve på sikt måtte det skje en endring. For det andre viste undersøkelser at 86 % av medlemmene ønsket at NAF skulle tilby verkstedtjenester i tillegg til øvrige tjenester. Dette ønsket viste seg også å være gjeldende blant ikke-medlemmer. Tilbud av verkstedtjenester ville øke inntektsgrunnlaget til NAF-sentrene og ble på bakgrunn av kundeundersøkelsene vurdert som en god løsning i møte med en presset konkurransesituasjon. Som følge av ovennevnte ble det besluttet å starte et pilotprosjekt for verkstedtjenester på NAF-sentrene i Oslo, Hamar og Ålesund i 2016. Etter å ha levert på ønskede KPIer ble piloten godkjent i slutten av 2016 og NAF Verksted rulles nå løpende ut på NAF-sentre i hele Norge. Etersom øvrig implementering av NAF Verksted fortsatt er i en startsfase vil vi i utredningen ta utgangspunkt i erfaringene fra pilotsentrene.

NAF Verksted har medført en endring i nyansettelser, arbeidsoppgaver, kundekontakt og senterutforming. For å levere verkstedtjenester har det blitt ansatt nye bilmekanikere og en verkstedformann på sentrene. Disse har ansvaret for reparasjoner og drift av verkstedet. Eksisterende ansatte på Test og Kontroll har fått et nytt ansvarsområde der de lager tilbud på verkstedtjenester når det oppdages feil på bilen. Dette tilbudet skal utarbeides ved bruk av et nytt datasystem i henhold til nyetablerte prosedyrer. I dag settes det av 5 til 15 minutter for utarbeidelse av tilbudet, men målet er at dette skal skje enda hurtigere. NAF-sentrene har også blitt bygget om for å skape plass til verkstedet.

NAF Verksted kan organiseres ut fra to ulike modeller, enten med en egen kundefront eller ved å la ansatte i Test og Kontroll ha all kundekontakt. Dersom senteret har en etablert kundefront vil verkstedtilbudet presenteres til kunde av ansatte i kundefronten. Hvis senteret ikke har kundefront, vil ansatte i Test og Kontroll selv presentere verkstedtilbudet til kundene. Figur 1 viser den nye tjenestereisen med NAF Verksted:



Figur 1: Tjenestereisen, NAF Verksted.

Med NAF Verksted fremhever NAF sitt nye løfte ”Vi fikser det!” til sine kunder og medlemmer. NAF har presisert løftet med at de fikser både bilen og alt det andre, herunder små behov som betyr noe for kunden og medlemmene. Tidligere har NAF posisjonert seg som ”Det nøytrale alternativet”. Etablering av verkstedtjenester der NAF potensielt kan profitere på feilene de finner under test og kontroll har derfor blitt kritisert av flere i bilbransjen. NAF mener på sin side at verkstedtjenester faller inn under organisasjonens overordnede strategi om å være medlemmenes ”hjelper” og ”forkjemper”. Med NAF Verksted går organisasjonen bort fra den etablerte oppfatningen av NAF som en nøytral aktør, og fremmer i stedet at organisasjonen er på medlemmenes side. NAF hevder at et godt tilbud på verkstedtjenester basert på en ærlig og transparent vurdering av feilene er til medlemmenes fordel.

Oppsummert ser en at endringen NAF Verksted kommer som et resultat av stadig tøffere konkurranseforhold, og at den er viktig for å kunne skape en positiv lønnsomhet for NAF-sentrene på sikt. Med NAF Verksted søker NAF å imøtekomme kundenes krav om en trygg tilbyder av samlede løsninger på ett sted. NAF Verksted medfører en mer kompleks organisasjonsstruktur, en ny posisjonering i markedet og nye arbeidsoppgaver for de ansatte. Det er innført et nytt kundeløfte og NAF har delvis gått vekk fra sitt nøytralitetsprinsipp. Endringen kan med dette betraktes som omfattende og betydningsfull for organisasjonen.

## 2. Litteraturkapitlet

I dette kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget for utredningen. Hensikten er å gi leseren en dypere forståelse av de mest relevante forskningsbidragene, fremfor en komplett oversikt over hele endringslitteraturen. Til tross for at det har vært mye forskning på strategier og konsekvenser av endring de senere årene, har endringslitteraturen hatt mindre fokus på de ansattes reaksjon og holdning til endring (Herscovitch & Meyer, 2002). Hovedfokuset i litteraturgjennomgangen vil derfor være på *Commitment to change* og variabler som antas å påvirke denne holdningen.

Vi vil først presentere teori knyttet til organisatorisk endring generelt, etterfulgt av en beskrivelse av endringsinnhold og endringsprosess. Videre vil vi ta utgangspunkt i holdning til organisatorisk endring, før vi avgrenser oss til den spesifikke holdningen *Commitment to change*. Etter en grundig beskrivelse av begrepet og dets utvikling, vil vi trekke frem ulike variabler som antas å skape *Commitment to change*. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling vil vi ta utgangspunkt i deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet som variabler som kan skape *Commitment to change*.

### 2.1 Organisatorisk endring

Endring er noe som preger alle organisasjoner i dag. Hurtige skift i omgivelsene tvinger organisasjoner til å endre seg dersom de vil overleve. Globalisering, teknologisk utvikling og økt konkurranse bidrar til å øke endringstakten, og enkelte hevder vi er inne i den største endringsfasen siden den industrielle revolusjonen (Peters, 1999). Dette merkes også i endringslitteraturen hvor det har skjedd en overgang fra å fokusere på hvordan organisasjoner kan oppnå stabilitet, til hvordan organisasjoner håndterer endring (Jacobsen, 2004). Til tross for mangfoldig litteratur eksisterer det fremdeles ikke et entydig forskningsbasert svar på hvordan organisasjoner kan lykkes med endring. Endringslitteraturen viser imidlertid til flere faktorer som kjennetegner endringsinitiativ som

---

betegnes som vellykket. Her er skillet mellom endringsinnhold og endringsprosess gjentakende.

### **2.1.1 Hva er en organisatorisk endring?**

Endring er et komplekst fenomen. For å forstå endring må en forstå hva den kommer av. Van de Ven og Poole (1995) viser til fire ulike perspektiv på hvordan organisatoriske endringer oppstår. Det første perspektivet tar for seg teologisk endring, som også kan betegnes som en planlagt endring (Jacobsen, 2004). Her vurderes endring som et resultat av organisasjonens bevisste behov for å gjøre noe annerledes. I det andre perspektivet vurderes endring som et utfall av organisasjoners livssyklus, der organisasjonen må endres for å håndtere vekst fra en fase til en annen. I det tredje perspektivet betegnes endring som resultatet av evolusjon. Det bygger på Darwins tankegang og ser endring som en naturlig utvikling når organisasjoner må tilpasse seg omgivelsene. Det siste perspektivet betegner endring som en dialektisk prosess, der endring oppstår som et resultat av konflikter i organisasjonen og hvordan disse løses. I henhold til dette perspektivet er maktkamp og politikk de viktigste drivkreftene bak endring. Van de Ven og Poole (1995) påpeker at en endring kan ha innslag fra flere av de ovennevnte perspektivene. Ettersom verksted-endringen vi studerer i denne oppgaven er et resultat av en planlagt prosess, vil vi videre ta utgangspunkt i det teologiske perspektivet på endring.

I samsvar med dette perspektivet vil vi anvende Lines sin definisjon av endring:

En organisatorisk endring er en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål (2005, s. 9).

Lines (2005) skiller mellom endringsinnhold og endringsprosess som to viktige komponenter for suksessen til en organisatorisk endring. Med dette som utgangspunkt vil vi se nærmere på endringsinnhold og endringsprosessen.

## 2.1.2 Endringstyper og endringsinnhold

Ikke alle organisatoriske endringer er like. De kan variere i omfang og intensitet. Weick og Quinn (1999) argumenterer for at dersom en skal forstå organisatorisk endring, må man også ta hensyn til endringens innhold, herunder styrke og omfang. Nadler og Tushman (1990) har utviklet et rammeverk langs to dimensjoner for å klassifisere organisatoriske endringer. Den ene dimensjonen tar for seg omfanget av endringen og skiller mellom små inkrementelle og store strategiske endringer. Den andre dimensjonen skiller endring som gjøres proaktivt i forkant eller reaktivt som et resultat av endring i omgivelsene.

Inkrementelle endringer påvirker kun deler av organisasjonen (Nadler & Tushman, 1990). De har som formål å øke effektiviteten uten å ha vesentlig påvirkning på den overordnede strategien eller strukturen. Begrepet omtales også som en kontinuerlig endring, der en gjør små fortløpende endringer i arbeidsprosesser eller praksiser, som i fellesskap bidrar til å drive organisasjonen fremover (Weick & Quinn, 1999). Til forskjell fra inkrementelle vil strategiske endringer være radikale og påvirke hele organisasjonen (Nadler & Tushman, 1990). Dette inkluderer strategi, mennesker, prosesser og rammeverk. Strategiske endringer er av større omfang og bidrar til å endre hele organisasjonen (Weick & Quinn, 1999).

Nadler og Tushman (1990) gjør også et skille mellom proaktive og reaktive endringer. Proaktive endringer igangsettes på bakgrunn av forventede endringer i omgivelsene, hvor en antar at det vil være en fordel å tilpasse seg i forkant. I motsetning er reaktive endringer en direkte respons på allerede oppståtte endringer i omgivelsene. De er følgelig påtvunget organisasjonen. Figur 2 viser en sammenstilling av de ulike endringstypene:

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Fininnstilling	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskapning

Figur 2: Organisatoriske endringstyper (Nadler & Tushman, 1990)

Kombinasjoner av de to dimensjonene gir ulike endringstyper (Nadler & Tushman, 1990). *Fininnstilling* innebærer små modifikasjoner i organisasjonen som settes i gang på bakgrunn av en forventning om en fremtidig endring i omgivelsene. *Tilpasning* er mindre endringer som igangsettes som et resultat av endrede omgivelser. *Reorientering* er store organisatoriske endringer basert på en forventning om påvirkning fra fremtidige omgivelser. *Gjenskapning* er store organisatoriske endringer som følge av umiddelbare krav fra omgivelsene.

### **2.1.3 Endringsprosessen**

Endringsprosessen har fått økende oppmerksomhet innen fagfeltet organisatorisk endring de senere årene. Oppmerksomheten har materialisert seg i en omfattende mengde forskningslitteratur knyttet til endringsprosessen. Her vektlegges hvordan prosessen med å bevege organisasjonen fra en tilstand til en annen bør tilnærmes, utformes og styres for å sikre en vellykket endring. Likevel foreligger det ikke et entydig forskningsbasert svar på hva som kjennetegner en vellykket endringsprosess. Forskningslitteraturen viser til mange ulike tilnæringsmetoder. I fortsettelsen vil vi trekke frem et utvalg teorier som kan illustrere disse ulikhetene.

Tradisjonell endringslitteratur ser endring som en definert prosess over en gitt tidsperiode. Organisasjoner er stabile system, mens endringer skjer unntaksvis med en klar begynnelse og slutt. Tiden etter en endring er karakterisert som en lang periode med stabilitet der gevinsten ved endringen hentes ut, og nye arbeidsmåter institusjonaliseres. Litteratur med denne tilnærmingen har gjerne livssyklus eller teleologi som premiss, hvilket fører til funn som predikerer lineære sammenhenger eller konklusjoner med steg-for-steg oppskrifter (Van de Ven, 1992). Normative suksessmodeller for implementering av endring er en gjenganger i den tradisjonelle endringslitteraturen, og har i senere tid blitt referert til som n-steps modeller (Hennestad, 2012).



Utspringet av n-steps modellene kan spores tilbake til Kurt Lewin sin 3-steps modell. Lewin (1947) argumenterer for at organisasjoner må gjennom tre ulike faser i møte med en endring. I henhold til rammeverket vil organisasjoner bevege seg stegvis fra *unfreeze* via *change* til *refreeze*. I den første fasen erkjennes behovet for endringen. Først når endringen er akseptert av de berørte går man videre til å iverksette endringen. I andre fase vil man definere, velge og prøve ut løsninger som samsvarer med visjonen og målet med endringen. Når løsningene møter målsettingene går organisasjonen over i siste fase. I denne fasen blir de nye løsningene forankret i organisasjonen. De tre fasene er basert på en idé om organisasjonen som et system som kan gå inn og ut av stabile og labile tilstander (Kjøde, 2004). I den labile tilstanden, *change*, vil det i følge Lewins kraftfeltanalogi være drivkrefter eller motkrefter for endringen. Drivkreftene vil støtte endringen, mens motkreftene vil motsette seg forandring og søke å opprettholde stabilitet. Endringsprosessen er et verktøy for å finne en balanse mellom disse motsetningene (Jacobsen, 2012). Den muliggjør suksessfull implementering ved å enten forsterke drivkreftene eller svekke motkreftene (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Lewin sitt syn på organisasjonen som et stabilt system hvor endringer er spesielle hendelser som kan styres, er delt av flere forskere (Anderson & Tushman, 1990; Beckhard & Pritchard, 1992; Conner, 1992; Schein, 1995). En av de mest kjente er John Kotters 8-trinnsmodell for en vellykket endringsprosess. Kotter (1995) fremlegger en oppskriftsbasert steg-for-steg tilnærming til endringsprosessen. Oppskriften er basert på studier og analyser av feilslåtte endringsprosesser og årsakene til deres fiasko. I henhold til modellen må organisasjonen: (1) etablere en ”*sense of urgency*”, (2) etablere en sterk koalisjon, (3) utvikle en visjon og strategi, (4) kommunisere endringen, (5) etablere grunnlag for massiv handling, (6) utvikle og realisere kortsiktige gevinster, (7) konsolidere resultater og generere flere endringer, og (8) forankre endringen. I følge Kotter må alle åtte stegene være til stede i endringsprosessen, og rekkefølgen på endringstiltakene har betydning for resultatet av implementeringen (Jacobsen, 2012). Både Lewin (1947) og Kotter (1995) deler fokuset på å trekke frem positive følelser (drivkrefter) og dempe negative følelser (motkrefter) til en endring. Mange velger derfor å se de to modellene i en felles sammenheng der Kotters åtte steg inkluderes i Lewins tre faser.

---

Til tross for at de tradisjonelle rammeverkene blir hyppig anvendt i møte med endring, har de også høstet mye kritikk. Kritikken retter seg spesielt mot modellenes syn på organisasjonen som et stabilt system, og deres tilnærming til endring. Nyere forskning viser at endring ikke kan betraktes som en unntaksvis tilstand, men som en vanlig tilstand (Meyer & Stensaker, 2011). Mens organisatoriske endringer som en planlagt og definert prosess kan virke i stabile miljøer, blir synet for enkelt og mekanisk i dagens dynamiske samfunn (Burnes, 2004). Endringsmetoder som er lineære eller oppskriftsbaserte klarer ikke se motsetningene og de mange koblingene som oppstår på tvers av organisasjonen ved endring (Doyle, Claydon & Buchanan, 2000). Det faktum at en stor andel endringsprosesser mislykkes, tross tilgang på normative prosessmodeller, underbygger synet på tradisjonell endringslitteratur som for generell og forenklet (Hennestad, 2012). På bakgrunn av dette har nyere endringslitteratur en mer individfokusert tilnærming til endring. Tilnærmingen får stadig mer oppslutning, og anser reaksjonen til de endringsberørte som avgjørende for endringens suksess (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Selv om tradisjonelle endringsmodeller tar for seg de organisatoriske aktivitetene som påvirker de ansattes reaksjon, er fokuset i modellene på et organisatorisk nivå. Nyere forskning velger på sin side å fokusere på menneskene i organisasjonen fremfor de organisatoriske aktivitetene for å forklare en vellykket endring.

## 2.2 Holdning til endring

Oppfattelsen av organisasjoner som sosiale system blir stadig mer gjeldende innen fagområdet organisasjonsutvikling. Menneskers evne til å forandre seg trekkes frem som avgjørende for suksessen til en organisatorisk endring (Choi, 2011). Hvis de ansatte ikke støtter og bidrar til å implementere endringen vil den sjeldent lykkes (Yilmaz, Ozgen & Akyel, 2013). Ved å fokusere på enkeltindivid i organisasjonen har en funnet at holdning til endring er en viktig forklaringsvariabel for suksessen til endring (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004; Elias, 2009). Holdning til endring vil i henhold til Thompson og Hunt (1996) ha en hierarkisk struktur, der det foretas en helhetlig vurdering før en holdning blir formet. Holdning til endring kan defineres som "En persons samlede vurdering av endringen" (Lines, 2005, s. 10). Definisjonen representerer en psykologisk tendens der endringen tillegges positive eller negative attributter.

Holdningsteoretikere fremlegger et tredimensjonalt syn på holdningsdannelse (Katz, 1960). Piderit (2000) betegner disse tre dimensjonene som kognitive, emosjonelle og bevisste atferdsmessige reaksjoner. I den kognitive dimensjonen vil den ansatte prosessere og evaluere informasjon om endringen. På bakgrunn av dette formes bevisste oppfatninger. Den emosjonelle dimensjonen tar for seg den følelsesmessige spontane reaksjonen på informasjon om endringen (Lines, 2005). Denne kan variere fra frustrasjon og frykt, til entusiasme og glede. Den siste dimensjonen viser til en atferdsmessig reaksjon på endringen, basert på tidligere atferd eller intensjon om framtidig atferd (Piderit, 2000).

Holdning har betydning for de atferdsmessige reaksjonene på endringen (Lines, 2005). Holdningslitteratur skiller mellom negative og positive reaksjoner på endring. I følge Piderit (2000) vil den ansattes respons kunne variere fra sterkt positiv til sterkt negativ langs hver av dimensjonene. Det vil være den samlede evalueringen av de tre dimensjonene som resulterer i enten motstand eller støtte til endringen. En positiv holdning til endringen vil medføre at den ansatte utøver en målrettet atferd i samsvar med endringens intensjoner i implementeringsfasen. En negativ holdning kan fremme endringsmotstand som fører til opportunistisk atferd og sabotering av prosjektet (Lines, 2005).

### **2.2.1 Spesifikk vs. generell holdning**

Dersom vi antar at holdning påvirker atferd, er det viktig å presisere hvilken holdning og atferd en beskriver. Forholdet mellom holdning og atferd er komplekst og påvirkes av flere faktorer (Triandis, 1982; Kraus, 1995). Mens sosialpsykologer tidligere var under den oppfatning at holdning var sterkt korrelert med atferd, har senere studier vist at en holdning ikke alltid fører til en bestemt atferd (Lapiere, 1934; Wicker, 1969; Schuman & Johnson, 1976). Fokuset har derfor skiftet fra ”*er* holdning korrelert med atferd”, til ”*når* er holdning korrelert med atferd” (Perloff, 2003).

I forlengelsen av dette fokusskiftet er det påvist at parameteret som blir brukt til å måle holdning og atferd, er av stor betydning for resultatet. Dersom holdning og atferd blir målt

---

med samme grad av spesifisering vil korrelasjonen øke (Ajzen & Fishbein, 1977; Davidson & Jaccard, 1979; Ajzen & Fishbein, 2005). Den lave korrelasjonen fra tidligere studier kan forklares med at holdninger tradisjonelt ble målt generelt, mens atferd ble målt spesifikt. En generell holdning vil kun være prediktiv for et generelt mønster av atferd. I samsvar med denne tankegangen har forskere demonstrert at en endringsspesifikk holdning, som for eksempel *Commitment to change*, er en bedre indikator for atferd som støtter endring enn generelle holdninger som *organizational commitment* (Ford, Weissbein & Plamondon, 2003; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, 2007; Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005).

### 2.2.2 Spesifikke holdninger til organisatorisk endring

Choi (2011) viser i sin litteraturstudie til fire holdningsbegrep som representere ulike spesifikke holdninger til organisatorisk endring. De ulike holdningene reflekterer den ansattes samlede vurdering og reaksjon på en organisatorisk endring.

I en endringssituasjon vil den ansatte forsøke å trekke slutning om betydning av endringen både for dem personlig og for organisasjonen. *Readiness for change* beskriver i hvilken grad de ansatte har et positivt syn på endringen og dermed ser behovet for og har tro på organisasjonens evne til å lykkes med implementeringen. *Openess to change* beskriver den ansattes villighet til å akseptere og tilrettelegge for endringen. Holdningen *Cynicism to change* er bygget opp av tre dimensjoner; en oppfatning av at organisasjonen mangler integritet, negative følelser knyttet til organisasjonen og en tendens til dårlig oppførsel i organisasjonen (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Det er en destruktiv holdning som baserer seg på manglende tillit til ledelsen og dårlig erfaring med andre endringsinitiativ (Choi, 2011). *Commitment to change* er den mest undersøkte holdningen ifølge litteraturstudien. Holdningen vil i høy grad predikere faktisk atferd som støtter endringen, i motsetning til de andre holdningene som først og fremst gir en intensjon om atferd (Maheshwari & Vohra, 2015).

Ulike endringer vil påvirke ansatte ulikt. Ansattes reaksjon på endring vil i stor grad være betinget av hvordan endringen påvirker dem selv og organisasjonen. Self, Armenakis og Schraeder (2007) finner at endring som innebærer en stor omveltning for organisasjonen og egen arbeidshverdag, fremmer negative reaksjoner mot endringen. Motsatt skaper endringer som har mindre påvirkning på de ansatte, en mer positiv reaksjon. Fedor et al. (2006) støtter dette og finner at omfattende endringer fører til negative reaksjoner blant ansatte. Endringer som innebærer mindre justeringer er korrelert med høyere *Commitment to change*. Sett i lys av Nadler og Tushmans (1990) rammeverk for organisatorisk endring, vil store strategiske endringer kunne medføre mer negative holdninger enn mindre inkrementelle endringer. I forhold til endringens styrke, vil reaktive endringer oppleves som mer intense og innebære en raskere endringsprosess (Nadler & Tushman, 1989). Proaktive endringer gir organisasjonen bedre tid til å forberede de ansatte og kan følgelig skape en mer positiv holdning. På en annen side kan det være lettere å skape *commitment* for reaktive endringer hvor de ansatte får erfare behovet for endringen fra omgivelsene. Det kan gi økt forståelse og motivasjon for å implementere endringen (Jaros, 2010).

Vi vil i den neste delen gå nærmere inn på den spesifikke holdningen *Commitment to change*. Som påpekt tidligere er det viktig å se ansatte og endringsprosessen i sammenheng for å lykkes med organisatorisk endring. En dypere forståelse av holdningen og hvilke faktorer som påvirker den kan dermed anses som viktig for å lykkes med oppslutning om og implementering av endringsinitiativet.

## 2.3 Commitment to change

I tråd med samtidens individfokus har ansattes *commitment* blitt et sentralt begrep i endringslitteraturen. Faglitteratur som omhandler organisatorisk endring trekker frem begrepet som en av de viktigste forklaringsvariablene for ansattes støtte til endring (Choi, 2011; Herscovitch & Meyer, 2002; Cunningham, 2006). En vellykket implementering av et endringsinitiativ avhenger av den ansattes grad av *commitment* til endringen (Jaros, 2010).

“Successfull change is rooted in commitment” (Conner, 1992, s. 147).

---

*Commitment* oppstår når individets holdning til endringen er positiv (Coetsee, 1999). Begrepet kan i denne sammenheng oversettes til individets tilknytning, forpliktelse, tilhørighet eller engasjement. Det er med andre ord en positiv reaksjon blant de ansatte, der de binder seg til handlinger som er nødvendig for å nå endringens mål (Herscovitch & Meyer, 2002). *Commitment* viser både til en aksept av endringen, samtidig som det innebærer en psykologisk forpliktelse og tilknytning til den.

Vi vil i den neste delen utdype begrepet *Commitment to change*, og gi en oversikt over tidligere forskning på begrepet. I utdypningen vil det særlig tas utgangspunkt i trekomponentmodellen til Herscovitch og Meyer (2002). Videre vil vi ta for oss variabler som antas å påvirke grad av *commitment*, herunder deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet.

### **2.3.1 Definisjon av Commitment to change**

Det finnes mange definisjoner på *Commitment to change* (heretter C2C). Vi har derfor valgt å avgrense oss til en definisjon som passer med vår oppfattelse av begrepet, sett i sammenheng med oppgavens overordnede problemstilling. C2C blir av Herscovitch og Meyer definert som ”En psykologisk tilstand, der de ansatte binder seg til nødvendige handlinger, som er viktig for en vellykket iverksetting av endringsinitiativet” (2002, s. 475). Tilstanden beskrives videre av Conner som ”limet som binder mennesker og endringens målsetning sammen” (1992, s. 147). En person som er *committed* til endringen vil vie all sin tid, utholdenhet, lojalitet og oppfinnsomhet til atferd som er forenlig med endringen.

### **2.3.2 Forskning på Commitment to change**

Forskning har tradisjonelt fokusert på ansattes *commitment* til arbeidsplassen, hvor *commitment* til en endring har vært internalisert i denne forståelsen (Jaros, 2010). Nyere forskning viser imidlertid at C2C er empirisk forskjellig fra *organizational commitment* (heretter OC) (Herscovitch & Meyer, 2002; Fedor et al., 2006). Studier på C2C har i stor

grad kommet som følge av Herscovitch og Meyers (2002) presentasjon av trekomponentsmodellen for C2C. Modellen bygger på Meyer og Allens (1991) originale trekomponentsmodell som ble utviklet i konteksten til OC. For å danne et helhetlig bilde av forskningen på C2C vil det derfor være hensiktsmessig å først inkludere en kort oversikt over Meyer og Allens studier.

På bakgrunn av ulike forskningstilnæringer identifiserer Meyer og Allen (1991) tre dimensjoner av *commitment*; affektiv, kalkulerende og normativ. De tre dimensjonene ble utprøvd og understøttet av Meyer, Allen og Smith (1993). Felles for dimensjonene er synet på *commitment* som en psykologisk tilstand som karakteriserer ansattes forhold til organisasjonen, og påvirker valget om å bli værende i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). Utover dette er dimensjonene svært forskjellig da ansatte med en affektiv *commitment* (AC) blir i organisasjonen fordi de vil, ansatte med normativ *commitment* (NC) blir fordi de føler de bør, mens ansatte med kalkulerende *commitment* (CC) blir fordi de må (Meyer & Allen, 1991). I studien fra 1993 påviser Meyer et al. at dimensjonene kan skilles fra hverandre og relateres til flere mål. Resultatene fra studien økte validiteten og generaliserbarheten til modellen, slik at den også ble gjeldende i andre kontekster som endring (Herscovitch & Meyer, 2002).

Til forskjell fra Meyer et al. (1993) sin flerdimensjonale og innholdsfokuserte forskning, ser Conner (1992) C2C som et resultat av en åttestegs prosess. I møte med endring vil den ansatte gå gjennom åtte steg som former holdningen til endringen. Stegene kan deles i tre overordnede utviklingsfaser; forberedelse, aksept og forpliktelse, der hver fase danner grunnlag for den neste. Først når de ansatte er bevisst på (fase en) og aksepterer (fase to) endringen kan den bli internalisert og skape C2C. Modellen er psykologisk i den forstand at den fokuserer på mentale nivåer som bevissthet og aksept for behovet til en endring.

Som en utvidelse av Conner (1992) velger Coetsee (1999) å inkludere både psykologiske faktorer, deres interaksjon med objektive faktorer (ferdigheter) og den organisatorisk konteksten (insentivstruktur) i sin C2C modell (Jaros, 2010). I henhold til Coetsee (1999)

---

kan C2C anses som summen av involvering og grad av oppslutning om endringsvisjonen. Ved å sammenstille Lawlers (1992) involveringskonsept med delte mål og verdier, identifiserer Coetsee de nødvendige faktorene for å skape C2C.

I motsetning til Conner og Coetsee velger Armenakis et al. (Armenakis & Harris, 2009; Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993) å fokusere på hvilke faktorer som bestemmer ansattes motivasjon for C2C (Jaros, 2010). I henhold til deres modell vil ansattes villighet til å støtte endring være avhengig av: (1) avvik mellom nåtid og ønsket tilstand, (2) oppfattelse av endringen som passende, (3) endringseffekten, (4) støtte fra lederne, og (5) endringens verdi for en selv. Armenakis et al. fremhever faktorene som er nødvendig for å bevisstgjøre behovet for endring, og utvider Coetsee sitt syn på ferdigheter til å inkludere både de ansattes og organisasjonens. Modellen viser eksplisitt at ledernes innsats påvirker ansattes opplevelse av behov for endring, og dermed C2C.

Herscovitch og Meyer (2002) aksepterer Conner, Coetsee og Armenakis et al. sine motivasjonelle baser, men ser C2C som et flerdimensjonalt konsept og ikke en enkel psykologisk udifferensiert tilstand. Ulike typer mål og verdier (Coetsee, 1999) eller oppfattelse av endringsvalens (Armenakis et al., 1993) leder til ulike dimensjoner av C2C. Felles for alle konseptualiseringene er synet på at C2C reflekterer en tilknytning og involvering i endringsinitiativet. Tilknytningen kommer av en bevissthet om behovet for endringen, samt en kombinasjon av motiverende faktorer, sammenfallende mål og egeninteresse. Mens Conner kan sies å ha presentert et grunnleggende rammeverk, har Coetsee, Armenakis et al. og Herscovitch og Meyer videreutviklet rammeverket.

### **2.3.3 Trekomponentmodellen - Commitment to change**

Meyer og Herscovitch (2001) hevder Meyer og Allens trekomponentsmodell med enkelte justeringer kan overføres til å gjelde flere objekter. De utvider definisjonen av *commitment* til ”en kraft som binder et individ til et handlingsforløp relevant for ett eller flere formål” (2001, s. 301). De mener de grunnleggende dimensjonene i trekomponentsmodellen bør



gjelde uavhengig av mål på *commitment*. På bakgrunn av denne argumentasjonen gjennomførte Herscovitch og Meyer (2002) tre studier som alle bekreftet trekomponentsmodellens generaliserbarhet i konteksten til endring. Modellen har senere blitt ytterligere testet og verifisert å gi atferdsmessige implikasjoner for ansattes C2C (Bernerth, Feild, & Walker, 2007; Chen & Wang, 2007; Meyer et al., 2007). Til tross for at empiriske undersøkelser av modellen har gitt signifikante resultater er en klar svakhet at resultatene i stor grad baserer seg på selvrapporing (Jaros, 2010). En slik subjektiv evaluering kan gi problemer med self-serving bias og feiltolkninger. Enkelte av undersøkelsene baserer seg også på tversnittstudie som ikke muliggjør kausale sammenhenger mellom *commitment* og atferd (Herscovitch & Meyer, 2002).

Trekomponentmodellen for C2C skiller i likhet med tidligere modell mellom affektiv, normativ og kalkulerende *commitment*. Tolkningen av de ulike dimensjonene er imidlertid annerledes da C2C modellen legger til grunn om den ansatte vil, bør eller må støtte *endringen* (Herscovitch & Meyer, 2002).

*Affektiv Commitment to change (AC)* er *commitment* som bygger på den ansattes ønske om å støtte endringen basert på en tro på at endringen vil medføre fordeler for organisasjonen.

*Normativ Commitment to change (NC)* er *commitment* som reflekterer en følelse av forpliktelse til å støtte endringen.

*Kalkulerende Commitment to change (CC)* er *commitment* til endringen som følge av en vurdering av at kostnaden ved å ikke støtte den er for høy.

I følge Herscovitch og Meyer (2002) vil affektiv *commitment* oppstå når ansatte blir involvert i, erkjenner verdien av eller kobler sin identitet til endringen. Normativ *commitment* utvikles når ansatte opplever at organisasjonen møter sine forpliktelser ovenfor den ansatte. Aksept av endringsinitiativet blir dermed den ansattes måte å gjengjelde forpliktelsen. Kalkulerende *commitment* kan på sin side oppstå når det eksisterer en

---

belønning eller straff knyttet til endringen. Dette bidrar til å etablere en målestokk for hva det vil koste å ikke støtte endringen.

### **2.3.3.1 Focal og discretionary atferd**

De ulike dimensjonene av *commitment* kan ha atferdsmessige implikasjoner for de ansatte. Et tredimensjonalt syn på C2C kan bidra til mer presise predikasjoner av ansattes atferd. Herscovitch og Meyer (2002) skiller mellom to atferdsmessige utfall av C2C; *focal* og *discretionary* atferd. *Focal* atferd beskrives som *ettergivelse* av de absolutte kravene til endringen. Det innebærer at den ansatte utfører de nødvendige handlingene som følger av forpliktelse til endringen. *Discretionary* atferd er på sin side handlinger utover det som er påkrevd. Denne type atferd kan videre deles i to. *Samarbeid* innebærer å gå med på endringsplanen og om nødvendig gjøre små ofre. Mens *championing* innebærer å aktivt fremme endringen både i og utenfor organisasjonen, samt være villig til å gjøre store ofre dersom endringen krever det.

Empiriske undersøkelser viser at høy *commitment*, uansett type, leder til *focal* atferd der den ansatte etterlever de absolutte kravene til endringen (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer et al., 2007). *Discretionary* atferd vil derimot være betinget på type *commitment*. Affektiv *commitment* har sterkest effekt på *discretionary* atferd (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer et al., 2007). Normativ *commitment* er også positivt relatert til *discretionary* atferd og vil kunne forsterke effekten av affektiv *commitment*. Til motsetning er kalkulerende *commitment* kun relatert til *focal* atferd. Ansatte som støtter endringen fordi kostnaden ved å motsette seg blir for stor, vil dermed begrense sine handlinger til det som er absolutt påkrevd. Ansatte som tror på og føler at de bør støtte endringen, er på sin side villig til å gå utover det som er påkrevd for at endringsinitiativet skal lykkes. Dette viser at naturen til forpliktelsen er avgjørende for om den ansatte vil yte ekstra innsats. Det utfordrer samtidig argumentene til endringslitteratur som fokuserer på å redusere opplevd kostnad av endringen. En reduksjon av kostnad vil kun påvirke kalkulerende *commitment* som i seg selv ikke gir grunnlag for ekstra innsats. Fokuset bør derfor heller rettes mot å skape affektiv og normativ *commitment* (Herscovitch & Meyer, 2002).

### **2.3.3.2 Motstand mot endring**

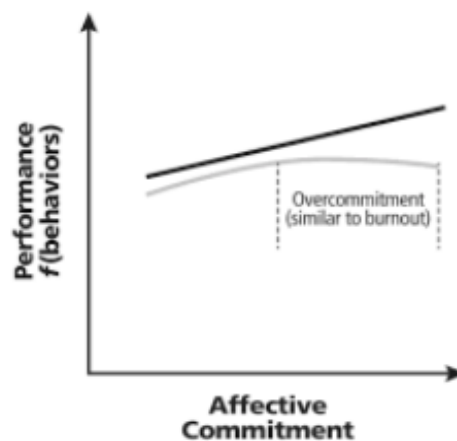
Det er viktig å påpeke at *Commitment to change* ikke er et gitt utfall av en organisatorisk endring. Coetsee (1999) argumenterer for at motstand og *commitment* representerer to polariteter langs et spekter av reaksjoner. Herscovitch og Meyer (2002) viser til et kontinuum av atferd som kan strekke seg fra aktiv motstand til støtte av endringen. For å fange opp motstand mot endring vil en i henhold til modellen klassifisere de ansattes *commitment* som høy eller lav langs hver av de tre dimensjonene. Ansatte som scorer lavt langs alle de tre dimensjonene av *commitment* defineres som motstandere av endringen. Det påpekes imidlertid at så lenge en scorer høyt på minst en av dimensjonene vil det predikere *focal* atferd. I konsekvensene av motstand mot endringen skilles det mellom aktiv og passiv motstand. Aktiv motstand innebærer å åpenlyst engasjere seg i destruktive handlinger som motarbeider endringen. Passiv motstand er på sin side mer skjulte handlinger for å hindre endringens suksess. Herscovitch og Meyer (2002) påpeker imidlertid at det ikke er gitt at en ansatt vil engasjere seg i negativ atferd selv om en har gjennomgående lav *commitment*. Det kan være andre faktorer utenfor modellen som påvirker villigheten til å engasjere seg i demonstrativ atferd, for eksempel forpliktelse til kollegaer eller andre deler av organisasjonen. Det bør også nevnes at nyere forskning viser at noe motstand mot endring kan være positivt (Spreitzer & Sonenshein, 2004; Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007). Motstand kan gi et kritisk syn på endringen som videre kan bidra til bedre beslutninger.

### **2.3.3.3 Optimale og sub-optimale nivåer av *commitment* og motstand**

Perspektivet på *Commitment to change* som utelukkende positivt og motstand mot endring som negativt, er to forenklete og ufullstendige vurderinger av konseptene (Koller, Fenwick & Fenwick, 2013). Studier viser at ansatte som har for lite eller for mye *commitment* kan ha en negativ innvirkning på endringsinitiativet. Tilsvarende vil ansatte som har for lite (passiv) eller for mye (aktiv) motstand mot endringen ha en atferd som påvirker endringen negativt. Slike holdninger vil med andre ord være sub-optimale for endringsinitiativet. Optimale nivåer av både *commitment* og motstand mot endring vil på en annen side øke den totale kvaliteten på endringsinitiativet.

Det optimale nivået *commitment* blir i litteraturen omtalt som *peak commitment* (Coetsee, 1999; Morin, Vandenberghe, Isabelle, & Christophe, 2013; Randall, 1987; Siegrist et al., 2004). Sub-optimale nivåer av *commitment* vil derimot være for lite eller for mye *commitment*, omtalt som blind lydighet eller *over-commitment*. Blind lydighet viser til ansatte som ikke kan eller ønsker å komme med innspill som kan påvirke endringsinitiativet (Cummings & Worley, 2008; Koller et al., 2013). De er følgelig ikke engasjert eller motivert for endringen. *Over-commitment* beskriver på sin side en tilstand der ansatte har høye ambisjoner og ofte vanskeligheter med å ta pauser fra arbeidet (Siegrist et al., 2004). Høyere nivåer av *over-commitment* antas i følge Siegrists (1996) velkjente ”Effort Reward Imbalanse” (ERI) modell å være korrelert med dårligere fysisk og psykisk helse. Studier som knytter *over-commitment* til belastning er imidlertid inkonsistente og ufullstendige. Mens enkelte studier gir støtte for den indre *over-commitment* hypotesen fremstilt i ERI modellen (Fahlén et al., 2006; Niedhammer, Chastang, David, Barouhiel & Barrandon, 2006; Van Vegchel, De Jonge, Bosma & Schaufeli, 2005), finner andre at hypotesen må forkastes (Kuper, Singh-Manoux, Siegrist & Marmot, 2002; Ertel, Pech, Ullsperger, Von Dem Knesebeck & Siegrist, 2005; Hanebuth, Meinel & Fischer, 2006).

I forlengelse av sammenhengen mellom sub-optimale og optimale nivå av *commitment*, argumenterer Morin et al., (2013) for at forholdet mellom *commitment* og ønsket atferd er bedre presentert med en kurvelineær sammenheng. *Commitment* er i så tilfelle kun positivt opp til et gitt nivå, slik figur 3 illustrerer. Organisasjonen bør følgelig tilstrebe *commitment* opp til dette nivået, men ikke lenger.



Figur 3: Illustrasjon av konseptet over-commitment (Jamieson, Barnett & Buono, 2016)

Den optimale mengden motstand mot endring blir omtalt som konstruktivt avvik. Konstruktive avvik kan defineres som ”atferd som avviker fra normene til referansegruppen på en fordelaktig måte for referansegruppen (...)” (Vadera, Pratt & Mishra, 2013, s. 1223, egen oversettelse). Denne formen for motstand kan bidra til bedre arbeidsmetoder, beslutninger, samt økt kvalitet og effektivitet (Griffin & Lopez, 2005). De sub-optimale nivåene av motstand mot endring er diskutert i kapittel 2.3.3.2, her som passiv og aktiv motstand. Figur 4 viser en sammenstilling av de optimale og sub-optimale nivåene av *commitment* og motstand mot endring:

	Optimal	Sub-optimal
Motstand mot endring	Konstruktivt avvik	Aktiv motstand Passiv motstand
Commitment to change	Peak commitment	Blind lydighet Over-commitment

Figur 4: Optimale og sub-optimale nivå av *commitment* (Koller et al., 2013, s. 2, egen oversettelse)

### 2.3.4 Variabler som påvirker Commitment to change

Med utgangspunkt i argumentet om at C2C er viktig for å lykkes med endring, er det sentralt å forstå hvilke variabler som skaper C2C. Overordnet kan vi skille mellom faktorer som knytter seg til endringens innhold, kontekst og prosess (Choi, 2011). Førstnevnte faktorer tar utgangspunkt i endringens og organisasjonens natur, og vurderer hvilken effekt de har på *commitment*. Her finner vi variabler som endringens samsvar med organisasjonens visjon (Parish, Cadwallader & Busch, 2008), innvirkning på organisasjonen og de ansatte (Devos et al., 2002; Fedor et al., 2006), og forholdet mellom ansatte og ledere (Parish et al., 2008). Faktorer i endringsprosessen tar utgangspunkt i variabler i implementeringsfasen som deltagelse (Devos et al., 2002; Fedor et al., 2006), kommunikasjon (Shum et al., 2008) og opplevd rettferdighet (Foster, 2010).

Forskningslitteraturen gir ingen entydige svar på hvilke variabler som skaper C2C. For å begrense de mange valgmulighetene velger vi i oppgaven å ta utgangspunkt i prosessvariabler som litteraturen fremhever som viktige. Fedor et al. (2006) argumenterer for at *måten* en endring innføres på kan være vel så viktig som *hva* endringen innebærer. Yilmaz et al. (2013) støtter dette og hevder implementeringsprosessen har stor effekt på C2C. I tråd med oppgavens problemstilling vil vi i det påfølgende se nærmere på prosessvariablene deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet, og deres relasjon til C2C.

### 2.3.5 Commitment og deltagelse

Deltagelse og involvering av ansatte er noen av de eldste og mest undersøkte konseptene innen organisasjonsatferd (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin & Van Fleet, 1995). Fordelene som skapes ved samarbeid mellom ledelsen og ansatte ble synliggjort allerede på 20-tallet (Münsterberg, 1913), og har siden blitt popularisert gjennom en rekke studier. I endringslitteraturen blir deltagelse ofte trukket frem som et virkemiddel for å fremme *commitment* (Scott-Ladd & Marshall, 2004; Burke & Litwin, 1992; Black & Gregersen, 1997). Ved å involvere de ansatte i planleggings- og implementeringsfasen økes deres forståelse for endringen. Samtidig utvikles det en eierskapsfølelse og kontroll over endringsprosessen (Armenakis et al., 1993; Klev & Levin, 2009; G. Yukl, 2010). Viktigheten av deltagelse i en endringsprosess blir også understreket av Meyer og Stensaker (2006) som hevder implementeringen blir vesentlig vanskeligere dersom mennesker som påvirkes av endringen ikke involveres i den.

Vi vil i den påfølgende delen redegjøre for hvordan deltagelse i endringsprosessen kan påvirke implementeringen av et endringsinitiativ og *Commitment to change*. Det vil først gis en nærmere beskrivelse av begrepets innhold, før vi til slutt vil belyse hvordan deltagelse er inkorporert i tidligere forskning på C2C.

### 2.3.5.1 Deltagelse

Til tross for at deltagelse er et mye studert fenomen, er det delt enighet blant forskerne om hva begrepet inneholder. Dette poengteres av Schregle som hevder at ”deltagelse har blitt et magisk ord i mange land. Men nesten alle tenker på noe forskjellig når de bruker begrepet” (1970, s. 117). Mens Knoop (1991) definerer deltagelse som ”det å dele beslutningstakingen med andre for å nå organisatoriske mål” (sitert av Scott-Ladd & Marshall 2004, s. 647), definerer Glew et al. begrepet som:

En bevisst og tilsiktet innsats av enkeltpersoner på et høyere nivå i en organisasjon for å tilby synlig ekstrarolle eller rolleutvidende muligheter for enkeltpersoner eller grupper på et lavere nivå i organisasjonen, til å ha en større stemme i ett eller flere områder av organisatorisk ytelse (1995, s. 402).

I følge Black og Gregersen (1997) er deltagelse et flerdimensjonalt begrep som kan deles inn i seks dimensjoner. Den første dimensjonen er *logisk forklaring*, og tar for seg bakgrunnen for valg av deltagelse. Forklaringene kan være demokratisk eller pragmatisk, der førstnevnte fremhever menneskers rettigheter, mens sistnevnte ser deltagelse som et instrumentelt middel for å nå organisasjonens mål. Den andre dimensjonen handler om *struktur*, og blir rangert på en skala fra uformell til formell. Formell struktur kjennetegnes ved skrevne regler og prosedyrer, mens uformell struktur innebærer få eller ingen regler. Når deltagelse har en demokratisk forklaring er det vanlig med en formell struktur. Den tredje dimensjonen består av deltagelsens *form*. Mens direkte former gir mulighet for å delta i beslutningsprosessen, innebærer indirekte former kun formidling av sine synspunkter via andre ansatte. I forlengelse av Black og Gregersens direkte form, deler Cabrera, Ortega og Cabrera (2002) begrepet inn i konsulterende og delegerende deltagelse. Ved førstnevnte oppfordres ansatte til å dele meninger om det som skjer, samtidig som ledelsen forbeholder seg den endelige beslutningsmyndigheten. Ved delegerende deltagelse får de ansatte økt ansvar og autonomi til å selv organisere og utføre arbeidet på den måten de ønsker. Black og Gregersens fjerde dimensjon omfatter *beslutningsspørsmål* som design av arbeidsforhold og strategi. Den femte dimensjonen er grad av *involvering* og rangeres fra:

- 
1. Ansatte får ingen informasjon om beslutningen på forhånd
  2. Ansatte gis informasjon på forhånd
  3. Det gis mulighet for de ansatte å ytre egne meninger og synspunkter om beslutningen
  4. Ansattes meninger blir tatt inn til vurdering i beslutningstakingen
  5. Ansatte kan bruke veto mot beslutninger
  6. Beslutningen ligger fullt og helt i de ansattes hender

Den siste og sjette dimensjonen er *beslutningsprosessen*. Prosessen består av de fem delene: (1) identifisering av problem og problemområde, (2) utforme forslag til løsninger, (3) delta i utvelgelse av løsning, (4) planlegge implementering av utvalgte løsning, og (5) evaluering av den implementerte løsningen.

I tillegg til ovennevnte skapes det ytterligere forvirring om hva deltagelse inneholder som følge av at begrepet brukes synonymt med innflytelse og medvirkning. Jacobsen (2010) påpeker viktigheten av å skille mellom begrepene deltagelse, medvirkning og innflytelse. Tross åpenbare likheter, er det vesentlige forskjeller mellom begrepene. Deltagelse er per definisjon noe som er løst organisert, lite formalisert og har en tidsmessig avgrensning. Videre er medvirkning en form for fast deltagelse i en gruppe som er del av den ordinære organisasjonsstrukturen for en ubegrenset tidsperiode. Eksempelvis deltagelse i et utvalg eller en fagforening. Til slutt vil innflytelse defineres som deltagelse på områder som kan påvirke avgjørelsene som tas i organisasjonen, både gjennom formelle vedtak, iverksetting og evaluering. Med utgangspunkt i ovennevnte karakteristikk kan deltagelse i noen sammenhenger være sammenfallende med innflytelse. På en annen side finnes det tilfeller der deltagelse ikke har noen reell effekt på beslutningene. Deltagelse som har innflytelse på beslutningene vil videre omtales som *reell deltagelse*.

Med bakgrunn i ovennevnte argumenterer Jacobsen (2010) for at deltagelse må defineres ut fra grad av innflytelse, hvilket kan avdekkes ved å se på deltagelsesdybden. Med utgangspunkt i Black og Gregersen (1997) sin femte dimensjon, fremlegger Jacobsen (2010) fem former for deltagelse som påvirker deltagelsens dybde:



1. Deltagelse på arenaer hvor det gis informasjon om endring, både formelt og uformelt
2. Deltagelse som gir mulighet til å påvirke beslutningstakere som definerer dagsorden
3. Deltagelse i form av iverksetting av vedtak fra ledergruppen
4. Deltagelse på arenaer der vedtakene fattes
5. Deltagelse der vedtakene vurderes opp mot virkning og opprinnelig intensjon

I følge teorien vil flere deltagende former resultere i høyere grad av innflytelse for den ansatte.

### **2.3.5.2 Deltagelse og forskning på *Commitment to change***

For å knytte deltagelse til C2C er det hensiktsmessig å studere hvordan ulike C2C modeller har behandlet variabelen. Conner (1992) ser *commitment* som en fellesbetegnelse for ansattes involvering og deltagelse i hver av de tre utviklingsfasene. Coetsee (1999) bruker involveringskonseptet til Lawler (1992) hvor de ansatte involveres gjennom ansvarliggjøring i arbeidet med å innføre endringen. Videre ser Devos et al. (2002) deltagelse som en faktor som har direkte påvirkning på C2C, og viser til Reichers, Wanous og Austin (1997) sine funn om at deltagelse i endringsprosessen fører til høyere C2C. Meyer og Herscovitch (2001) presiserer at involvering i implementeringsfasen kan lede til affektiv *commitment*. Meyer og Stensaker (2006) understøtter dette og hevder at deltagelse i utforming og implementering kan føre til større forståelse av endringen, som igjen kan skape C2C. Som vi ser av ovennevnte finner både eldre og nyere studier at deltagelse er viktig for å skape C2C.

### **2.3.6 Commitment og kommunikasjon**

Flere argumenterer for at kommunikasjon legger grunnlaget for *commitment* (Katz & Kahn, 1978; Meyer et al., 2007; Postmes, Tanis & De Wit, 2001). Et viktig argument er at kommunikasjon bidrar til å redusere motstand mot endring (Wim & Elving, 2005). Andre påpeker at kommunikasjon gir ansatte tilstrekkelig kunnskap om hvordan de skal tilpasse seg endringen, hvilket kan bidra til *commitment* (Caldwell et al., 2004). Vi vil i det videre ta for oss variabelen kommunikasjon som forløper til *Commitment to change*. Det vil først gis en

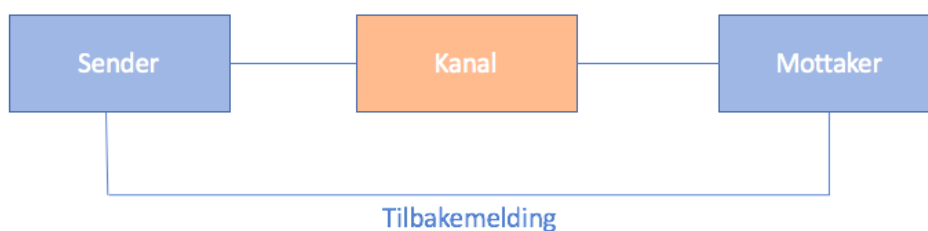
kort definisjon av variabelen, før vi går nærmere inn på hvordan komponentene i en kommunikasjonsmodell spiller inn i en endringskontekst.

### **2.3.6.1 Definisjon av kommunikasjon**

Kotter (2007) knytter kommunikasjon til en endringskontekst og argumenterer for at uten troverdig kommunikasjon vil de ansatte ikke engasjeres og dermed ikke støtte endringen. Allen, Jimmieson, Bordia og Irmer (2007) setter det på spissen og hevder organisatorisk endring først og fremst er en kommunikasjonsutfordring. Kommunikasjon kan i sin enkleste form betegnes som utveksling av informasjon mellom to eller flere parter (Dipboye, Smith & Howell, 1994). Kaufmann og Kaufmann presiserer at kommunikasjon er en prosess og definerer begrepet slik:

Proessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet (2009, s. 290).

Kaufmann og Kaufmann har utviklet en enkel modell for å vise denne dynamikken:



*Figur 5: Enkel kommunikasjonsmodell (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 291)*

Modellen er et eksempel på en formidlingsmodell for kommunikasjon, der det sentrale målet er å overbevise mottaker om et budskap (Kongsvik, 2006). Modellen viser en forenkling av kommunikasjonsprosessen, men gir likevel en oversikt over sentrale komponenter; herunder avsender av informasjon, kommunikasjonskanal og mulighet for tilbakemelding fra meldingsmottaker.

### **2.3.6.2 Kommunikasjon av informasjon**

Organisatorisk endring gir opphav til usikkerhet om betydningen og effekten av endringen (Bordia et al., 2004). Ofte er det usikkerheten, og ikke endringen i seg selv, som fører til negative reaksjoner og motstand (Schweiger & Denisi, 1991). Et viktig virkemiddel for å redusere usikkerhet er tilstrekkelig informasjon om endringen (Rogiest, Segers & Van Witteloostuijn, 2015; Bordia et al., 2004; Postmes, Tanis & De Wit, 2001). Informasjon gir de ansatte mer kunnskap og forståelse, hvilket kan bidra til et mer positivt syn på endringen. Dette kan igjen gi grunnlag for affektiv *commitment* (Bordia et al., 2004; Rogiest et al., 2015).

For at kommunikasjon skal bidra til *Commitment to change* må den adressere bekymringene til de ansatte (Lines, 2005). Wanberg og Banas (2000) argumenterer for at informasjon som adresserer de ansattes bekymringer bør være informativ, nyttig og gitt til riktig tid. Goodman og Truss (2004) utdyper at informasjonen må være dynamisk slik at den kan tilpasses endringsprosessens ulike faser. En statisk kommunikasjonsstrategi vil ha liten effekt. Informasjon må gis i forkant, underveis og etter implementeringsprosessen. Kitchen og Daly (2002) viser til tre ulike informasjonstyper under endring: (1) informasjon de ansatte må vite (i hvilken grad endringen påvirker arbeidssituasjonen til den enkelte), (2) informasjon de ansatte burde vite (endringens overordnede effekt på organisasjonen) og (3) informasjon de ansatte kan få vite (uviktig informasjon og sladder). Lines, Selart, Espedal og Johansen (2005) påpeker at ledere ikke alltid er bevisst på informasjonsbehovet som trengs under endring.

### **2.3.6.3 Social Accounts – begrunnelser for endring**

Social accounts er et annet aspekt av informasjon om endring. Cobb og Wooten (1998) beskriver det som begrunnelsene ledere gir for sine handlinger eller beslutninger. Med en begrunnelse søker endringsleder å rettferdiggjøre beslutningen, og samtidig oppnå forståelse og aksept for endringen. Social accounts vil kunne bidra til å redusere usikkerhet og negative følelser knyttet til endringen (Cobb & Wooten, 1998; Cobb, Stephens & Watson, 2001).

---

Basert på Bies (1987) sitt arbeid skiller Cobb og Wooten (1998) mellom fire ulike begrunnelser for beslutningen om endring.

*Kausale begrunnelser* viser til eksterne og interne krefter som påvirker organisasjonen, og argumenterer for hvorfor kreftene skaper behov for endring (Cobb & Wooten, 1998). Ved å synliggjøre konteksten bak endringen, prøver en å øke forståelsen for endringsleders beslutning. Åpenhet om årsakene bak beslutningen bidrar til en transparent beslutningsprosess som kan skape en høyere opplevelse av rettferdighet (Bies, 1987). Kausale begrunnelser kan brukes som en forklaring alene, men kan også virke som en innledning for flere begrunnelser (Tucker, Yeow & Viki, 2013).

*Ideologiske begrunnelser* bruker underliggende prinsipper, verdier og normer for å rettferdiggjøre beslutningen (Cobb & Wooten, 1998). Det skilles mellom distributive, prosedyremessige og interaksjonsmessige forklaringer. Distributive forklaringer søker å øke rettferdighetsfølelsen blant de ansatte og redusere negative reaksjoner gjennom begrunnelser knyttet til ressursfordeling. Prosedyreforklaringer forsøker å styrke samhold og samarbeid ved å rettferdiggjøre endringsprosessen, hvilket kan gi større aksept for utfallet av endringen. Interaksjonsforklaringer handler på sin side om å styrke samarbeidet mellom ledere og ansatte, samt øke ansattes selvrettferdighet ved å fokusere på verdier og normer som skal være gjeldende i endringsfasene. Målet er å rettferdiggjøre beslutningen, samt bygge et samhold for å møte utfordringene organisasjonen står ovenfor (Cobb et al., 2001). Tucker et al. (2013) argumenterer for at ideologiske begrunnelser også brukes ved å kommunisere verdien av endringen og gevinsten organisasjonen kan hente ut dersom den lykkes.

*Refererende begrunnelser* søker å endre konteksten de ansatte bruker for å evaluere endringen. Cobb og Wooten (1998) skiller mellom sammenlignende, fremtidsorienterte og avsluttende begrunnelser. Sammenlignende begrunnelser bruker erfaringer fra andre organisasjoner for å forklare viktigheten av endring (Cobb, Folger & Wooten, 1995). Ved å påvirke de ansattes referanseramme prøver man å skape en større forståelse for endringen, samt gi et mer realistisk bilde av handlingene som kreves (Tucker et al., 2013).

Fremtidsorienterte begrunnelser brukes for å peke på en lysere fremtid, hvor endringsprosessen er nødvendig for å nå den nye virkeligheten (Cobb & Wooten, 1998). Dette forutsetter at de ansatte stiller seg bak endringsprogrammet (Cobb et al., 2001). Avsluttende begrunnelser fokuserer på de delene av organisasjonen som termineres, og hvorfor disse ikke er av interesse. Avsluttende begrunnelser vil sammen med en fremtidsvisjon skape forståelse for nødvendigheten av endring.

*Beklagende begrunnelser* er uttrykk for anger som følge av skader som har eller vil oppstå som et resultat av beslutningen (Cobb & Wooten, 1998). Ved å erkjenne og beklage de tap endringsmottaker har blitt påført ønsker en å bidra til mindre negative reaksjoner. Begrunnelsestypen har i de senere årene også inkludert en forklaring av endringen som eksternt pålagt (Lines, 2005). Beklagende begrunnelser er mest effektivt når det gis sammen med kausale, ideologiske eller refererende begrunnelser.

Cobb og Wooten (1998) påpeker at det ofte brukes flere begrunnelser samtidig. Social accounts søker både å redusere de negative reaksjonene ved å øke forståelsen for endringen, og samtidig snu evalueringen til det positive (Cobb et al., 2001). Social accounts kan således redusere endringsmotstand og bidra til *Commitment to change*.

#### **2.3.6.4 Valg av avsender**

Postmes et al. (2001) argumenterer for at avsender av endringsinformasjon har effekt på *commitment*. I sine studier viser de at vertikal kommunikasjon, der informasjon blir gitt på en formell måte fra toppledelsen, har en større effekt på *commitment* enn horisontal kommunikasjon fra kollegaer. Young og Post (1993) deler dette synet og argumenterer for at kommunikasjon fra toppledelsen er avgjørende for endringens suksess. Cobb et al. (2001) hevder at begrunnelser for endring har lettere for å bli akseptert hvis det kommer fra noen med organisatorisk makt. Larkin og Larkin (1994) er imidlertid uenig og hevder ansatte er mer åpne for informasjon som kommer fra linjeledere. Samtidig viser undersøkelser at det er mer vanlig å bruke toppledelsen til å kommunisere under endring (Lewis, 1999).

---

### **2.3.6.5 Valg av kommunikasjonskanal**

Hvilken kommunikasjonskanal som er best egnet til å formidle informasjon er mye omdiskutert. Rogers definerer en kommunikasjonskanal som ”måten en melding kommer fra et individ til et annet” (1995, s.17). Kommunikasjonslitteraturen skiller mellom personlig kommunikasjon, gitt ansikt til ansikt, og bruk av media eller teknologi som for eksempel epost, nyhetsbrev og video (Lewins, 1999). Balogun og Hailey (2003) nyanser dette ytterligere ved å skille mellom personlig kommunikasjon (ansikt til ansikt), interaktiv kommunikasjon (telefon), personlig notat (epost/notis) og generell annonsering (masseutsendelse).

Flere argumenter for at personlig kommunikasjon er mest hensiktsmessig fordi en i større grad kan adressere behovene til de berørte (Fidler & Johnson, 1984; Larkin & Larkin, 1994). Personlig kommunikasjon legger grunnlaget for dialog som kan bidra til bedre forståelse av endringen (Kitchen & Daly, 2002). Andre mener bruk av multiple kanaler, der en kombinerer bruk av media og personlig kommunikasjon, gir mer effektiv formidling (Young & Post, 1993). Kotter (2012) argumenter for at budskap som formidles fra ulike kanaler kan adressere ulike spørsmål om endringen, hvilket kan bidra til større forståelse av endringen. Balogun og Hailey (2003) poengterer imidlertid at betydningen og kompleksiteten av endringen bør avgjøre valg av kanal.

### **2.3.7 Commitment og Prosedyrerettferdighet**

Novelli, Kirkman og Shapiro (1995) mener organisatorisk rettferdighet kan bidra til større forståelse og effektiv implementering av endringen. En rettferdig behandling vil uansett utfall av endringen kunne føre til en mer positiv reaksjon fra de ansatte (Brockner *et al.*, 1994). Organisatorisk rettferdighet kan deles inn i to hovedtyper; distributiv rettferdighet som er knyttet til *utfallet* av beslutningen, og prosedyrerettferdighet som omhandler *prosessen* som ledet fram til utfallet. Det vil i det videre tas utgangspunkt i prosedyrerettferdighet. Vi vil først gi en kort beskrivelse av begrepet, før vi ser nærmere på forskningsbidrag som knytter prosedyrerettferdighet til deltagelse og kommunikasjon.

### **2.3.7.1 Prosedyrerettferdighet**

Prosedyrerettferdighet referer i en endringskontekst til hvilken grad prosessen som ledet frem til beslutningen og implementeringen av endringen anses som rettferdig (Greenberg, 1990). Fogler og Cropanzano definerer det som ”rettferdighet knyttet til de metoder, mekanismer og prosedyrer brukt for å bestemme utfallet” (1998, s. 26). Vi kan skille mellom objektiv og subjektiv prosedyrerettferdighet. Objektiv rettferdighet viser til den *faktiske* rettferdigheten knyttet til prosessen (Lind & Tyler, 1988), mens subjektiv rettferdighet er den *opplevde* rettferdigheten (Konovsky & Cropanzano, 1991).

Cobb et al. (1995) hevder at opplevd rettferdighet i endringsprosessen blir vurdert som en indikator på den samlede rettferdigheten knyttet til endringen. Således kan opplevd prosedyrerettferdighet overstyre distributiv rettferdighet i en endringsprosess. Forskning knyttet til rettferdighetsoppfatning og endring viser videre at opplevd rettferdighet kan påvirke atferd knyttet til endringen (Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995; Cobb & Wooten, 1998). Rettferdighet i endringsprosessen kan redusere motstand til endring (Konovsky, 2000) og resultere i mer positive reaksjoner fra de ansatte (Brockner *et al.*, 1994; Cobb, Folger & Wooten, 1995). Dette indikerer at prosedyrerettferdighet også kan være viktig faktor for *Commitment to change*.

### **2.3.7.2 Prosedyrerettferdighet og deltagelse**

Daly og Greyer (1994) argumenterer for at ansatte ønsker å komme med innspill i beslutninger som påvirker dem. Fogler (1977) hevder *voice* er viktig for opplevd prosedyrerettferdighet. I følge Konovsky (2000) kan *voice* være et eksempel på deltagelse i prosessen. Muligheten til å uttrykke sine meninger om en beslutning kan bidra til høyere grad av *commitment* (Novelli, Kirkman & Shapiro, 1995). Enkelte mener imidlertid at *voice* sin innvirkning på rettferdighet kun er gjeldende dersom den ansatte forventer å få uttrykke sine meninger (Konovsky, 2000). Korsgaard et al. (1995) motsetter seg dette og hevder at inkludering av ansatte i beslutningsprosessen uansett vil ha en effekt på opplevd prosedyrerettferdighet. Inkludering av de ansatte gir en følelse av kontroll som styrker

---

rettferdighetsoppfatningen (Shapiro & Brett, 1993). Deltagelse i prosessen virker således sentralt for opplevd prosedyrerettferdighet.

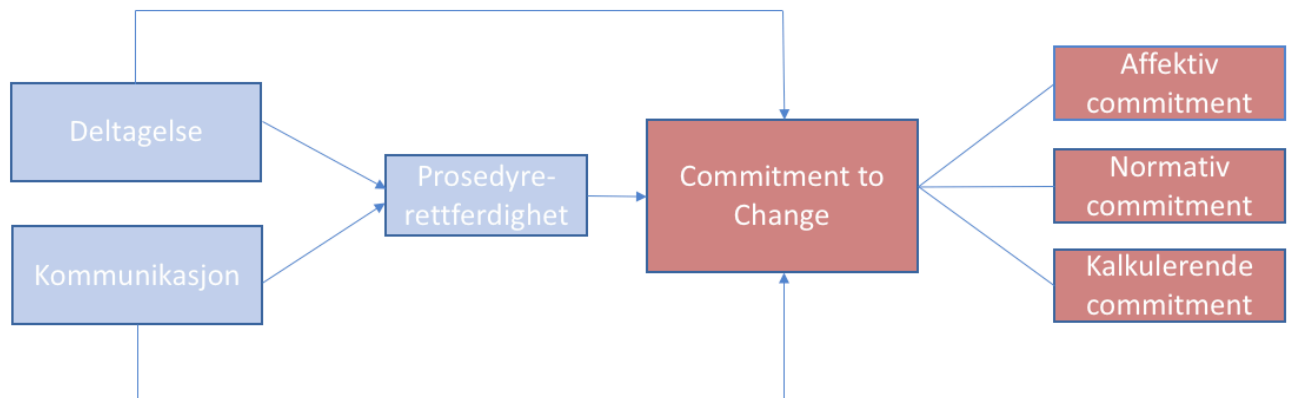
### **2.3.7.3 Prosedyrerettferdighet og kommunikasjon**

Kommunikasjon i endringsprosessen kan bidra til å gi viktig informasjon om hvordan endringen implementeres og hvilke konsekvenser den får for de ansatte. Saruhan (2014) viser til at pålitelig informasjon om endringsprosessen kan øke rettferdighetsoppfattelsen, som igjen kan bidra til en positiv holdning til endringen. I følge Shapiro, Buttner og Barry (1994) er begrunnelser sentralt for å gi en opplevelse av rettferdighet. Andre studier presiserer at begrunnelser som viser til spesifikke årsaker for beslutningen gir en sterkere opplevelse av rettferdighet (Shapiro, 1991). Konovsky (2000) fremhever at muntlig kommunikasjon har størst effekt på rettferdighetsoppfatningen. Dette indikerer at muntlig kommunikasjon som gir pålitelig informasjon og begrunnelser for endringen, bidrar til å styrke opplevelsen av rettferdighet i endringsprosessen. I følge Chawla og Kelloway (2004) vil kommunikasjon sin effekt på holdning være betinget av ansattes opplevelse av rettferdighet i prosessen. Daly og Greyer (1994) støtter dette og hevder at kommunikasjonens effekt på aksepten for endring medieres av ansattes opplevelse av rettferdighet.



## 2.4 Presentasjon av forskningsmodell

På bakgrunn av litteraturkapitlet og oppgavens forskningsspørsmål har vi utviklet følgende forskningsmodell:



Figur 6: Forskningsmodell

Modellen visualiserer oppgavens problemstilling og er utgangspunktet for studien av verksted-endringen i NAF. Den avhengige variabelen er holdningen *Commitment to change*. Vi benytter oss av en flerdimensjonal forståelse av begrepet med en affektivt, normativt og kalkulerende dimensjon. Modellens uavhengige variabler er deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet. Vi ønsker å studere hvorvidt deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet, som elementer i endringsprosessen, har påvirket de ansattes *Commitment to change*. Vi tror at variablene deltagelse og kommunikasjon kan ha en direkte effekt på *commitment*. Samtidig tror vi relasjonene er medierte av de ansattes opplevelse av prosedyrerettferdighet i prosessen. Prosedyrerettferdighet kan derfor betraktes som en delvis medierende variabel. Det betyr at deltagelse og kommunikasjon kan påvirke *Commitment to change* direkte, men at effekten i stor grad virker gjennom prosedyrerettferdighet som en mediator.

## 3. Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive hvilke metodiske valg vi har tatt i arbeidet med utredningen. Vi vil forklare beslutninger knyttet til forskningstilnærming, forskningsdesign og valg av metode. Videre vil vi utdype fremgangsmåten for datainnsamlingen og arbeidet med analysen. Til slutt vil det følge en evaluering av de metodiske valgene med hensyn til validitet, reliabilitet og et etisk og juridisk ansvar.

### 3.1 Forskningstilnærming

Saunders, Lewis og Thornhill (2009) skiller mellom tre ulike tilnærminger til forskning: deduktiv, induktiv eller abduktiv. En deduktiv forskningstilnærming tester holdbarheten til teori mot praksis ved å designe en studie som tester teoribaserte hypoteser og finner kausale sammenhenger. En induktiv tilnærming forklarer empiri med teori ved å designe en studie som går fra det konkrete til det generelle ved hjelp av en åpen problemstilling. I denne tilnærmingen kan ny teori utvikles på bakgrunn av dataen. I krysningspunktet mellom de to ovennevnte tilnærmingene finner man en abduktiv forskningstilnærming. Her innhentes data for å utforske et fenomen, identifisere temaer eller forklare mønstre med det formål å skape eller modifisere eksisterende teori.

Valg av forskningstilnærming beror på forskningsspørsmålets karakter og hvor mye eksisterende teori som finnes om fenomenet. I vår utredning tar vi utgangspunkt i eksisterende empiri og litteratur om holdningen *Commitment to change*. Vi ønsker å bruke resultatene fra datainnsamlingen til å teste funn mot eksisterende teori, samtidig som vi ønsker å utforske ukjente sammenhenger. Da området ikke er ferdig utforsket ønsker vi å fremlegge et supplerende bidrag til den eksisterende teorien innenfor emnet. Utredningen vil ha fragmenter av både induktive og deduktive tilnærminger, og således ha en abduktiv forskningstilnærming.

## 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er fremgangsmåten en velger for å belyse og besvare oppgavens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2009). Ulike forskningsspørsmål krever ulike metoder. Valg av metode er derfor avgjørende for hva det blir fokusert på i oppgaven, samt utredningens troverdighet. Forskningsdesignet gir en beskrivelse av metoden for datainnsamling, dataanalyse, begrensninger med oppgaven og de etiske utfordringene.

Valg av forskningsdesign avhenger av formålet med utredningen, og det skilles mellom tre typer forskningsdesign: deskriptivt, kausalt og eksplorativt (Saunders et al., 2009). Mens deskriptive studier vil *beskrive* kvantifiserbare sammenhenger, søker kausale studier å *påvise* kausale sammenhenger mellom variablene. Til slutt vil man i eksplorerende studier være åpen og tilstrebe en *dypere innsikt* i et tema. Sistnevnte studie starter bredt, hvilket gir mulighet til å endre og justere studien underveis.

Selv om det eksisterer empiri og litteratur på *Commitment to change*, er forskningsområdet langt fra ferdig utforsket. Det foreligger lite entydig forskning på sammenhengen mellom forløpere og det tredimensjonale synet på *commitment*. Det er med dette viktig at utredningen er åpen, med mulighet for å gjøre tilpasninger underveis. Vi ønsker å få dypere innsikt og forståelse for de ansatte sin opplevelse av endringen NAF Verksted. Med bakgrunn i dette ønsker vi å bruke et eksplorerende forskningsdesign i utredningen. En ulempe med dette designet er imidlertid at det stiller større krav til oss når det gjelder innhenting av informasjon, da det er en relativt komplekst og ustrukturert metode (Saunders et al., 2009). Vi ser det likevel som hensiktsmessig for å sikre fleksibiliteten studien krever.

## 3.3 Valg av metode

Ved valg av metode skilles det i hovedsak mellom to typer: kvantitativ eller kvalitativ metode for datainnsamling og analyse (Saunders et al., 2009). Kvantitativ metode fokuserer på å kvantifisere funn for å teste og verifisere hypoteser og statistiske metoder. Metoden

---

vektlegger antall og utbredelse, og bør brukes ved forskning på et velstrukturert problem med sterk teoretisk forankring (Ghauri & Grønhaug, 2002). Kvalitativ metode fokuserer på den andre siden på å øke innsikt og forståelse av et fenomen, gjennom analytiske beskrivelser og utsagn. Metoden bør brukes dersom forskningsspørsmålet er av ustrukturert natur og krever dybdekunnskap om et tema.

Med bakgrunn i valg av forskningsspørsmål, -tilnærming og -design vurderer vi kvalitativ metode som mest egnet for vår utredning. Da forskningsspørsmålet er av åpen karakter, innenfor et tema det er lite entydig forskning på, vil det være hensiktsmessig å utforske teamet i dybden. Videre er kvalitativ metode godt egnet for å avdekke om observerte sammenhenger stemmer overens med teoretiske sammenhenger. Metoden vil også være hensiktsmessig for å undersøke betydningen av mediatorer, hvilket er sentralt i vår oppgave.

### **3.3.1 Forskningsstrategi**

Kvalitativ metode er i henhold til Saunders et al. (2009) forbundet med flere ulike forskningsstrategier, herunder action-studier, casestudier, etnografi, grounded theory og narrativ forskning. Utredningen vår vil ta form som en casestudie der vi intervjuer en endringsleder og et utvalg ansatte som har vært del av pilotprosjektet NAF Verksted. Denne forskningsstrategien defineres av Robson som: ”en strategi for å gjennomføre forskning som innebærer en empirisk undersøkelse av et bestemt moderne fenomen innenfor dets virkelige kontekst, ved å bruke multiple beviskilder” (siteret i Saunders et al., 2009, s. 145). Casestudie er godt egnet til et eksplorerende forskningsdesign, da strategien er dynamisk og fleksibel. Det er imidlertid viktig å påpeke at strategien reduserer muligheten til å generalisere funn, ettersom funn fra en organisasjon ikke nødvendigvis er representativt for et større utvalg eller andre organisasjoner (Saunders et al., 2009).

Yin (2014) skiller mellom fire typer casestudier basert på to dimensjoner: enkel eller multiplert casetilnærming, og holistisk eller integrert casetilnærming. I henhold til den første dimensjonen er en enkel casetilnærming ett case, for eksempel én organisasjon. Motsatt vil

en multippel casetilnærming undersøke flere case, og gir anledning til å se om funn i et tilfelle også gjelder for andre omstendigheter. Den andre dimensjonen omhandler antall analyseenheter. Ved en holistisk casetilnærming vil en undersøke én analyseenhet, mens en integrert casetilnærming tar for seg flere analyseenheter.

Da vi gjennom utredningen kun forholder oss til endringen NAF Verksted innad i organisasjonen NAF, vil vi benytte en enkel casetilnærming. Dette valget er basert på et ønske om å gå grundig inn i ett fenomen og få en dypere forståelse. Vi erkjenner likevel at en multippel casestudie kunne styrket resultatenes generaliserbarhet. Videre vil casestudien hovedsakelig ha en holistisk tilnærming. Til tross for at vi foretar intervjuer på flere pilotsentre, vil vi som følge av at sentrene er relativt like behandle datamaterialet under ett, som én analyseenhet. Samtidig ønsker vi ikke å utelukke funn av systematiske forskjeller mellom pilotsentrene. Utredningen vil således også inneholde aspekter av en integrert casetilnærming.

### **3.4 Datainnsamling**

For å gjennomføre studien har vi vært avhengig av tilgang på relevant data. Gjennom bekjente fikk vi høre om endringen NAF Verksted og tok kontakt med organisasjonen. Etter en dialog med ledelsen våren 2017 fikk vi godkjenning til å bruke verksted-endringen som casestudie og dermed tilgang til informanter fra NAF-sentrene i pilotprosjektet.

Utredningen vår baserer seg i all hovedsak på primærdata innsamlet gjennom kvalitative intervjuer og interne informasjonsskriv om endringen. Primærdata er data som er innsamlet for studiens spesifikke formål, i vårt tilfelle for å svare på oppgavens problemstilling (Saunders et al., 2009). Vi har også supplert med sekundærdata der det har vært hensiktsmessig, herunder NAFs hjemmeside og nyhetsartikler. Dette er data som ikke er direkte relatert til studien, men som likevel kan ha relevans (Saunders et al., 2009).

---

### 3.4.1 Intervju

Innsamlingen av primærdata har hovedsakelig vært i form av semi-strukturerte intervjuer. Dette har foregått gjennom samtaler med de ansatte på pilotsentrene med utgangspunkt i en utarbeidet intervjuguide. Oppfølgingsspørsmål ble stilt der det var naturlig. Alle intervjuene med unntak av to ble tatt opp på lydopptak, hvilket ble godkjent av informantene i forkant av intervjuene.

Semi-strukturerte intervju sikrer en balanse mellom stabilitet og fleksibilitet i intervjuene. Bruk av en ferdig utarbeidet intervjuguide bidrar til stabilitet ved at vi holder oss til sentrale temaer for utredningen. Samtidig bidrar bruk av oppfølgingsspørsmål til fleksibilitet. Den fleksible tilnærmingen lar oss bygge videre på informantenes svar, og muliggjør en dypere innsikt i informantens opplevelser. Formålet med intervjuene var å få innsikt i de ansattes *commitment* til endringen NAF Verksted, og hvilke faktorer som har vært viktig for deres holdning. Informantene fikk tilsendt informasjon om intervjuets formål og spørsmål i forkant av intervjuet. Vi tror muligheten til å reflektere over spørsmålene på forhånd har vært viktig for å få utfyllende svar, samtidig som det kan ha stryket kvaliteten på datamaterialet.

Alle intervjuene med unntak av ett ble holdt én-til-én på de aktuelle NAF-sentrene. Grunnet praktiske årsaker valgte vi å utføre intervjuet med informanten fra Ålesund over telefon. Dette som følge av tids- og kostnadsbesparelser, gitt oppgavens omfang. Denne intervjuformen medførte imidlertid enkelte ulemper. Vi kunne ikke observere ikke-verbal oppførsel, hvilket kan svekke kvaliteten på dataen (Saunders et al., 2009). Videre var det vanskeligere å få etablert tillitt som kunne åpne for dypere oppfølgingsspørsmål. Intervjuformen kan også gi redusert reliabilitet ved at informantene er mindre villig til å engasjere seg i spørsmålene. Vi opplevde likevel at informanten i vårt tilfelle var engasjert og imøtekommende. Det ble satt av tilstrekkelig tid og eventuelle uklarheter ble avklart med oppfølgingsspørsmål.

En potensiell svakhet med intervju som metode for datainnsamling er intervjuer- og respondent- bias (Saunders et al., 2009). Intervjuer- bias knytter seg til at intervjueren med sine holdninger påvirker informantenes svar. For å unngå dette har vi vært bevisst på måten vi har formulert spørsmålene og tilnærmet oss informantene. Vi har forsøkt å stille åpne spørsmål og unngå teoretiske konsept eller ord som kan misoppfattes av informantene. Respondent-bias handler om at informanten av ulike årsaker tilbakeholder informasjon slik at en ikke får innhentet fullstendige data. For å etablere kredibilitet og vinne informantenes tillit har vi derfor gitt utfyllende informasjon om oss selv og formålet med oppgaven. Dette ble gjort både muntlig og gjennom et skriftlig samtykkeskjema (vedlegg 3). Videre la vi til rette for en uformell tone ved å stille enkle, åpne spørsmål om endringen i starten av intervjuet. Eksempelvis spurte vi om hvilken stilling informanten hadde og hvor lenge han hadde jobbet i organisasjonen. Dette bidro til å skape mer engasjement blant informantene og skape en god dialog.

### **3.4.1.1 Intervjuguide**

Alle de ti intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i en nøye utarbeidet intervjuguide (vedlegg 1 og 2), basert på utredningens forskningsmodell. Intervjuguiden ble sendt til informantene i forkant av intervjuet og inneholdt en kort introduksjon av oss selv, samt formålet med utredningen. Videre forklarte den formaliteter som anonymitet, lengde og lydopptak, i tillegg til spørsmålene intervjuet ville ta utgangspunkt i. Spørsmålene i intervjuguiden ble strukturert og fordelt basert på fire hovedkategorier; endringsinnhold, *Commitment to change*, variabler i og utenfor endringsprosessen, og variablene fra opprinnelig forskningsmodell: deltagelse, kommunikasjon og prosedyrrettferdighet. I tillegg til de overordnede spørsmålene hadde vi flere oppfølgingsspørsmål som ble brukt for å få en dypere innsikt i informantenes svar. For å sikre en felles forståelse av begrepene og variablene som ble tatt opp, forsikret vi oss om at spørsmålene inneholdt fornuftige og enkle formuleringer.

Med spørsmålene knyttet til endringens innhold ønsket vi å avdekke endringens karakter og omfang for de ansatte, og derav om endringen har vært lik for alle de ansatte. Videre forsøkte vi med den neste kategorien å avdekke de ansattes *Commitment to change*.

Spørsmålene her var relatert til de ansattes syn og holdning til endringen, samt atferd utøvd i forlengelse av implementeringen. For spørsmålskategorien variabler i og utenfor endringsprosessen, stilte vi åpne spørsmål for å avdekke hvilke variabler de ansatte trakk frem som positive og negative for eget syn på endringen. I den siste kategorien gikk vi nærmere inn på variablene deltagelse, kommunikasjon og prosedyrereffektivitet. Spørsmålene her var direkte knyttet til de ulike variablene, med det formål å avdekke variablenes betydning for de ansatte.

### **3.4.2 Tidsramme**

Saunders et al. (2009) skiller mellom tverrsnitt og longitudinelle studier. Tverrsnitt studier er egnet der forskeren søker å avdekke informasjon om et bestemt fenomen, på et bestemt tidspunkt. Studien er særlig relevant for utredninger med forskningsstrategier som spørreundersøkelse og intervju, utført over en kort tidsperiode. Longitudinelle studier er på den andre siden hensiktsmessig dersom man ønsker å studere et fenomen over tid.

Utredningen vår har en tidsramme på ett semester, og utgjør kravet om et selvstendig arbeid i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole. Da tidsrammen er av begrenset omfang har vi valgt å gjennomføre et tverrsnitt studie. Som følge av dette valget vil datainnsamlingen ta utgangspunkt i data fra en kort tidsperiode. Vi vil ikke kunne undersøke om våre funn vil eller har forandret seg over tid. I tillegg har tidsbegrensningen også påvirket omfanget av datainnsamlingen. Ettersom utredningen gjøres over ett semester og NAF kun har startet verksted på utvalgte sentre, har utvalget begrenset seg til de stedene endringene faktisk har blitt implementert.

### **3.4.3 Utvalg**

#### **3.4.3.1 Informanter**

Med bakgrunn i de tidsmessige og praktiske årsakene har vi intervjuet et begrenset utvalg ansatte fra Test og Kontroll som var involvert i pilotprosjektet. Informantene i intervjuene



ble valgt i form av et selektivt utvalg. Selektivt utvalg er en teknikk som ofte blir brukt i kvalitativ forskning, og innebærer at utvalget velges på bakgrunn av subjektive antakelser om hvilke informanter som bør intervjues for å kunne svare på forskningsspørsmålet, selveleksjon, snøballmetoden eller tilgjengelighet (Saunders., 2009).

Den strategiske utvelgelsen av informanter for datainnsamlingen vår ble tatt med bakgrunn i subjektive antakelser og faktisk tilgjengelighet. For å svare på forskningsspørsmålet ønsket vi å intervju ansatte i Test og Kontroll som hadde blitt påvirket av endringen. I tillegg ønsket vi å intervju en representant fra prosjektgruppen som hadde vært ansvarlig for implementeringen. Formålet med dette var å kartlegge hvordan implementeringen hadde foregått og om det var forskjeller i oppfatningen mellom ledelsen og ansatte. Vår kontaktperson i NAF tok kontakt med de aktuelle informantene og avtalte tid med de som var tilgjengelige. Det er viktig å påpeke at ettersom vår kontaktperson bestemte det endelige utvalget kan dette ha påvirket datamaterialet. Det at NAF først tok kontakt med informantene kan ha svekket deres oppfattelse av oss som uavhengige forskere og bidratt til respondent-bias. Videre kan vi ikke være sikre på at informantene representerer de ulike synspunktene på NAF Verksted på en god måte. Et skjevt utvalg kan svekke dataens validitet og reliabilitet.

### **3.4.3.2 Antall**

Størrelsen på utvalget må ses i sammenheng med formålet til forskningen. Hva man ønsker å utforske, hva som er et troverdig og hensiktsmessig antall informanter, samt hvilke ressurser man faktisk har til rådighet, legger føring for størrelsen på utvalget (Saunders et al., 2009).

I henhold til Saunders et al. (2009) bør en kvalitativ studie med intervju som forskningsstrategi ha et utvalg på 5 til 25 intervjuobjekter. I vårt tilfelle har vi 10 intervjuobjekter, en endringsleder og ni endringsberørte, noe som er et godt grunnlag for å få innsikt i hvilke variabler som har hatt betydning for de ansattes *Commitment to change*. De 9 informantene utgjør 30 % av arbeidsstokken på Test og Kontroll. Den store prosentvise andelen informanter anser vi å styrke reliabiliteten i oppgaven.

---

## 3.5 Analyse av datamaterialet

Vi har gjennom de semi-strukturerte intervjuene samlet inn store mengder data. For å kunne analysere har vi transkribert dataen ved å gjøre tale om til tekst. Dette øker reliabiliteten i oppgaven ved å gi en eksakt gjengivelse av datamaterialet samtidig som det legger til rette for å hente ut mening av teksten (Saunders et al., 2009).

Ettersom kvalitativ data er kompleks av natur forutsettes det ofte at det oppsummeres og klassifiseres gjennom en konseptualisering av teksten (Saunders et al., 2009). Det finnes imidlertid ingen standardisert metode for å analysere kvalitativ data. Denne utredningen er basert på en abduktiv forskningstilnærming og vi har som følge av dette valgt å bruke en template (mal) analyse for å analysere datamaterialet. Denne analysetilnærmingen kombinerer en deduktiv og induktiv tilnærming ved at det utarbeides kategorier og koder til teksten som både kan være definert på forhånd, eller utarbeides etter hvert som data blir analysert (Saunders et al., 2009). Analysetilnærmingen er fleksibel i den grad den ikke angir et sett prosedyrer, men åpner for å tilpasse seg behovet i den aktuelle studien. Gjennom koding kategoriseres data med likende mening, og reduserer således informasjonsmengden slik at man får en bedre oversikt over datamaterialet.

I arbeidet med analysen har vi bearbeidet datamaterialet forløpende. Vi transkriberte intervjuene basert på taleopptak og notater kort tid etter gjennomføring. Videre gjennomgikk vi teksten i Microsoft Word og kodet sentrale sitater under aktuelle tema. De fleste av kategoriene er basert på temaer i litteraturkapitlet og tilhørende forskningsspørsmål. Dette gav grunnlaget for en tematisk kodemal som kontinuerlig ble revidert ved nye funn i analysen. For eksempel var en kategori under temaet kommunikasjon ”begrunnelser”, hvor flere sitater ble kodet ”interne begrunnelser”. Etter at datamaterialet var bearbeidet i ulike kategorier, oppsummerte vi hvert tema før vi gikk nærmere inn i datamaterialet for å finne ytterligere nyanser som gav opphav til nye koder. I løpet av denne prosessen ble enkelte av kategoriene revidert etter hvert som ny informasjon ble avdekket.

Vi har analysert datamaterialet i to deler. I den første delen brukte vi forhåndsdefinerte koder til å klassifisere datamaterialet i ulike kategorier avhengig av type *commitment*. Her tok vi utgangspunkt i spørsmålene som hadde til hensikt å avdekke ulike typer *commitment* og kodet sentrale sitater for hver type. Dette gav oppgav til en *commitment*-profil for alle informantene. I den andre delen tok vi i bruk både forhåndsdefinerte kategorier basert på oppgavens opprinnelige forskningsmodell, så vel som nye tema og kategorier der vi fant variabler som den opprinnelige forskningsmodellen ikke inkluderte. Her ble det særlig avgjørende å få en oversikt over antall ganger en variabel ble nevnt, ettersom frekvensen gav viktig informasjon om betydningen av variabelen. Variabler som hadde en lav frekvens ble i dataanalysen definert som mindre viktig og utelatt fra videre analyse.

Formålet til denne studien var todelt, både å undersøke ansattes *Commitment to change*, så vel som å kartlegge hvilke variabler som har påvirket deres *commitment*. For å få en overordnet oversikt utarbeidet vi til slutt en oppsummering av sentrale konsepter og deres relasjon til de ulike typene *Commitment to change*. Dette gav opphav til den reviderte forskningsmodellen som presenteres i kapittel 5.1.

## **3.6 Evaluering av metode**

Vi vil i denne delen vurdere måleproblematikk knyttet til metoden vi har brukt i utredningen. I all kvalitativ forskning foreligger det grad av måleproblematikk. Det kan være relatert til studiens troverdighet, eller i hvilken grad den valgte metoden er egnet for å svare på det overordnede forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2009). Vurderingen av måleproblematikken vil gjøres med hensyn til validitet og reliabilitet.

### **3.6.1 Validitet**

Validitet sier noe om hvorvidt datamaterialet er gyldig og relevant i forhold til det overordnede forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2009). Det er essensielt at

datainnsamlingen gir informasjon om det utredningen har til hensikt å måle. Saunders et al. (2009) skiller validitet i intern- og ekstern validitet.

Intern validitet tar sikte på å vurdere dataens gyldighet innenfor NAF, og den aktuelle endringsprosessen som vi har sett på. For å sikre at resultatene i forskningen kun kan forklares med funn fra datainnsamlingen og ikke andre eksterne faktorer, var det viktig å sikre at informantene ga et ærlig svar på hva de følte – fremfor å fremstille seg på en måte som samsvarer med NAF sine ønsker. Et viktig verktøy var i denne sammenheng å fremme en trygghetsfølelse hos informantene både til oss som intervjuere, og omgivelsene for øvrig. Vi var derfor veldig bevisst på å presisere vår rolle som objektive forskere, uten insentiv eller pålegg fra ledelsen i NAF. Videre ble det presisert at all informasjon som kom fram av intervjuene var anonym og ville bli behandlet konfidensielt. I tillegg til dette var det viktig at informantene representerte de ansatte i NAF Test og Kontroll på en god måte. Dersom utvalget er skjevt og kun inkludert de mest positive, vil forskningen svekkes (Saunders et al., 2009). Da de ansattes tilgjengelighet var styrende for utvalget til datainnsamlingen, antar vi at utvalget er tilstrekkelig randomisert. Vi kan likevel ikke være sikre på dette ettersom NAF foretok den endelige utvelgelsen. Dette er en potensiell svakhet i validiteten til studien.

Ekstern validitet vurderer i hvilken grad resultatene fra forskningen kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Da forskningen er en casestudie som omfatter en bestemt organisasjon, begrenses resultatenes overførbarhet (Saunders et al., 2009). Funnene avdekket i oppgaven er trolig preget av særtrekk ved arbeidsoppgavene til de ansatte på Test og Kontroll, og organisasjonsformen i NAF. Selv om resultatene ikke gir grunnlag for en teori som kan generaliseres, kan det likevel ikke utelukkes at resultatene er av interesse og har verdi for lignende organisasjoner eller bransjer.

### **3.6.2 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om studiens pålitelighet, og avhenger av datamaterialets nøyaktighet (Saunders et al., 2009). Høy reliabilitet kjennetegnes ved intersubjektiv gyldighet; at andre forskere får tilnærmet samme resultat dersom studien gjentas flere ganger (Tranøy, 2015).

En forutsetning for intersubjektivitet er at datamaterialet er nøyaktig. Det må med andre ord være få innslag av målefeil i datamaterialet. Målefeil kan være systematiske eller tilfeldige (“Målefeil,” 2017). Mens systematiske målefeil er knyttet til hvordan innsamlingen av datamaterialet struktureres og gjennomføres, er tilfeldige målefeil relatert til informanten og variabler forskeren ikke direkte kan kontrollere. Den fleksible tilnærmingen ved bruk av semi-strukturerte intervjuer vanskeliggjør intersubjektiv gyldighet. For å styrke datamaterialets pålitelighet har vi derfor foretatt bevisste valg med sikte på å redusere potensialet for systematiske og tilfeldige målefeil i dataen.

For å redusere sannsynligheten for systematiske målefeil begynte vi tidlig å lese oss opp på hvordan et intervju kunne struktureres og utføres for å styrke datamaterialets reliabilitet. På bakgrunn av tilegnet kunnskap valgte vi å bruke et semi-strukturert intervju med en intervjuguide for å standardisere datainnsamlingen. Intervjuguiden ble etterprøvd på bekjente for å sikre at spørsmål og begrep var forståelige. Videre har vi gjennomgående i prosessen hatt et bevisst forhold til potensialet for systematiske målefeil. Dette har påvirket valg under intervjuene, i transkriberingen og i analysen av datamaterialet.

Under intervjuene var vi særlig oppmerksomme på observasjonsfeil. Observasjonsfeil er trusler som oppstår ved at informanten feiltolker spørsmålene, og kan relateres til hvordan intervjueren stiller spørsmålene (Saunders et al., 2009). For å hindre dette var vi spesielt nøye med kroppsspråket og tonefallet til oss som intervjuere, og at informanten forstod spørsmålenes faktiske innhold. Videre kan måten en velger å transkribere på utgjøre en trussel for reliabiliteten. Under bearbeidingen av data valgte vi å transkribere ordrett for ikke å gå glipp av viktig informasjon. I tillegg til eksplisitte formuleringer ble det også tatt hensyn til informasjon formidlet uten bruk av ord, som ironi, uttrykk og tone. I arbeidet med analysen har vi forsøkt å unngå forutinntatte oppfatninger om sammenhengene vi har studert. Vi har foretatt en kritisk og flerdimensjonal vurdering av datamaterialet. Vi mener at ovennevnte beslutninger tatt i forkant, under og etter selve intervjuet har vært viktig for å redusere potensialet for systematiske målefeil i datamaterialet, og derav styrke dataens reliabilitet.

---

Når det kommer til potensialet for tilfeldige målefeil har vi forsøkt å legge til rette for at informantene kunne snakke så fritt og ærlig som mulig. I forlengelse av denne tankegangen har vi søkt å tilstrebe trygge omgivelser for informantene under intervjuene. Vi tilbød twist og brus, og snakket løst om ting utover forskningens omfang, i kjente omgivelser på NAF-sentrene. Det ble også tydelig kommunisert at alt som ble sagt var anonymisert og at intervjuobjektene ikke kunne identifiseres i oppgaven. Vi tror at det i tråd med Fangen og Sellerberg (2011) sine antagelser, er avgjørende at informantene føler seg trygge på oss som intervjuere, og omstendighetene for øvrig, for å redusere potensialet for tilfeldige målefeil i datamaterialet.

### **3.7 Etisk og juridisk ansvar**

All forskning skal reguleres av overordnede etiske prinsipper nedfelt i lover og retningslinjer (Dalen, 2011). Under arbeidet med denne utredningen har vi hele tiden prioritert etterlevelse av etiske prinsipper, blant annet gjennom overholdelse av aktuelle lovbestemmelser og retningslinjer. Ved forskning som faller inn under personvernopplysningsloven (popplyl.) er man pliktig til å sende meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Da utredningen var meldepliktig etter popplyl. § 31 ble den meldt inn til NSD 9. oktober, og godkjent 1. november (vedlegg 4). Utformingen av informasjonsskriv, samtykkeerklæring og intervjuguide er gjort i tråd med NSD sine anbefalinger, samt de forskningsetiske retningslinjene som står skrevet i Saunders et al. (2009).

Forskningsetikk omhandler etiske vurderinger knyttet til planlegging, datainnsamling, dataanalyse og fremvisning av forskningsprosjektets funn (Saunders et al., 2009). De etiske retningslinjene ble ivaretatt ved å gi informantene tilstrekkelig informasjon om forskningsprosjektet, få frivillig og informert samtykke, sikre konfidensialitet i behandling og oppbevaring av datamateriale, og anonymisering av datamaterialet. Informantene fikk utdelt en egen intervjuguide i forkant av intervjuene, og informasjonen herfra ble også gjennomgått muntlig med informanten før hvert intervju. I tillegg til dette fikk informanten informasjon om oss, studiens formål, hva deltakelsen innebar og hvor de kunne få tilgang på studiens resultater når oppgaven publiseres.

## 4. Funn og analyse

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene fra datainnsamlingen. Resultatene legger grunnlaget for diskusjonen i det neste kapitlet. Vi vil utdype resultatene i to deler. I del 1 vil vi klassifisere de ansattes *Commitment to change*, hvilket gir grunnlag for å svare på problemstillingens første del: *Er de ansatte i NAF committed til endringen NAF Verksted*. Med utgangspunkt i funnene vil vi fremstille *commitment* profiler som kan predikere de ansattes atferd. I del 2 vil vi vise til funn av variabler som påvirket de ansattes *commitment*. Dette gir grunnlag for å svare på problemstillingens andre del: *i hvilken grad kan deres commitment forklares med prosessvariabler som deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet*.

Av hensyn til anonymisering har vi valgt å omtale de ansatte på pilotsentrene som endringsberørte (EB), mens representanten fra prosjektgruppen omtales som endringsleder (EL). Det vil ikke gjengis opplysninger som kan skade anonymiteten til de endringsberørte. Sitater som inneholder overflødig informasjon vil markeres med (...). Vi har vært bevisst på å ikke fjerne informasjon som kan skade meningsinnholdet i datamaterialet. Nummereringen av de endringsberørte har blitt randomisert.

Vi vil i analysen omtale variabler innenfor og utenfor endringsprosessen. Med variabler innenfor endringsprosessen mener vi variabler som direkte kan relateres til hvordan endringsprosessen styres og utformes. Med variabler utenfor endringsprosessen mener vi variabler som ikke er direkte knyttet til hvordan endringen implementeres, men som likevel er en del av endringen.

## 4.1 Beskrivelse av utvalget

Før vi går nærmere inn på resultatene fra datainnsamlingen vil vi vise en beskrivelse av utvalget i casestudien, fremstilt i tabell 1. Dette for å gjøre leseren kjent med demografien for utvalget.

Tabell 1: Beskrivelse av utvalget

Informanter fordelt på NAF Senter		Aldersgruppe (år)	Ansiennitet (år)		
<b>Oslo</b>	5	<b>30 – 40</b>	1	<b>0 – 9</b>	2
<b>Hamar</b>	3	<b>40 – 50</b>	4	<b>10 – 20</b>	5
<b>Ålesund</b>	1	<b>50 – 60</b>	3	<b>20 +</b>	2
<b>Totalt antall informanter</b>	9	<b>60 +</b>	1		

## 4.2 Resultat del 1: Commitment to change

I denne delen vil vi presentere resultatene for de endringsberørtes *Commitment to change*. Vi vil først presentere hovedfunn for type og grad av *commitment*. På bakgrunn av dette fremstiller vi en ”*commitment* profil” for hver endringsberørt. *Commitment* profilen gir grunnlag for å predikere atferd knyttet til endringen. Hovedfunnene vil underbygges med sitater fra de endringsberørte, presentert i form av en tabell for å gi en oversiktlig fremstilling av resultatene.

### 4.2.1 De endringsberørtes Commitment to Change

Klassifiseringen av de endringsberørtes *Commitment to change* baserer seg på spørsmål fra dybdeintervjuene som hadde til hensikt å avdekke de ulike typene *commitment*; affektiv, normativ og kalkulerende. På bakgrunn av de endringsberørtes svar har vi analysert og kategorisert *commitment* for utvalget. Et viktig funn var at alle endringsberørte bortsett fra



én, hadde høy *commitment* for minst en av de tre typene. Tabell 2 viser de endringsberørtes *commitment* profil basert på ulike score for hver type *commitment*.

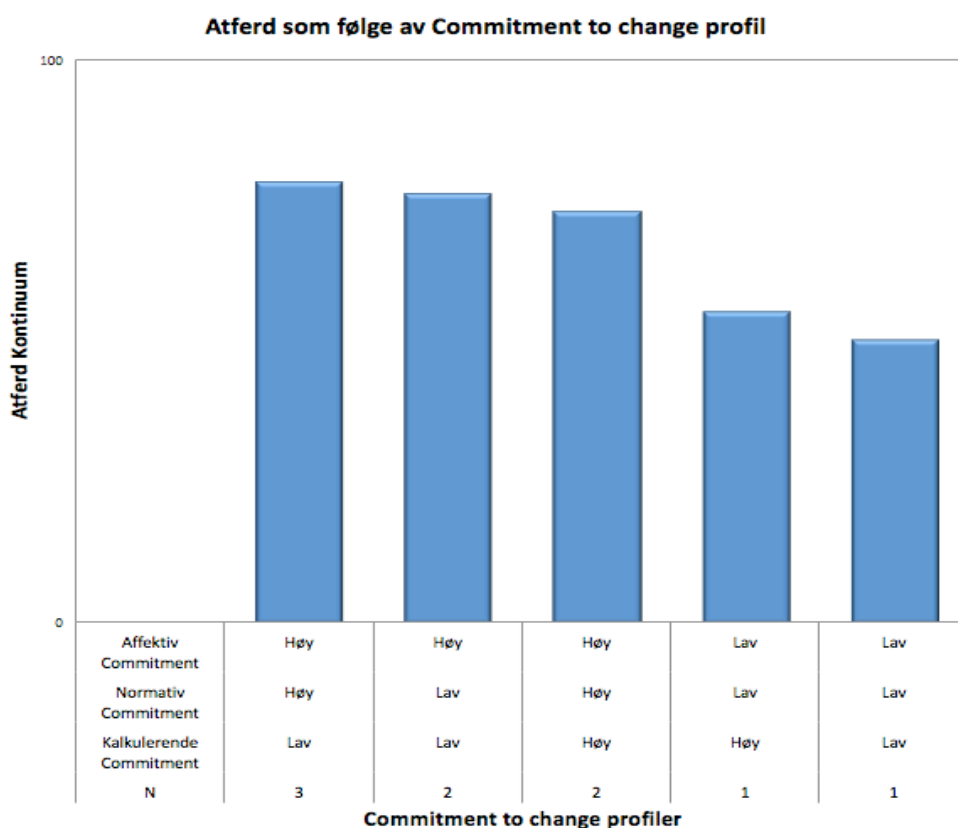
Tabell 2: *Commitment* profiler for de endringsberørte i NAF

Type commitment	Commitment Profil				
<i>Affektiv Commitment</i>	Høy	Lav	Lav	Høy	Høy
<i>Normativ Commitment</i>	Høy	Lav	Lav	Høy	Lav
<i>Kalkulerende Commitment</i>	Lav	Lav	Høy	Høy	Lav
<i>N</i>	3	1	1	2	2
<i>Andel</i>	33 %	11 %	11 %	22 %	22 %
<i>Endringsberørte</i>	EB1, EB3, EB5	EB2	EB4	EB6, EB9	EB7, EB8

Fra tabell 2 fremgår det at de endringsberørte har fem ulike *commitment* profiler. Vi fant at 33 % av de endringsberørte har profilen høy *affektiv* og *normativ commitment*, og lav *kalkulerende commitment*. 22 % av de berørte har en høy *affektiv*, *normativ* og *kalkulerende commitment* eller høy *affektiv commitment*, og lav *normativ* og *kalkulerende commitment*. 11 % av de berørte har en lav *affektiv*, *normativ* og *kalkulerende commitment* eller lav *affektiv* og *normativ commitment*, og høy *kalkulerende commitment*.

## 4.2.2 Ulike commitment profiler

Ulike *commitment* profiler kan predikere ulik atferd knyttet til endringen. På bakgrunn av Herscovitch og Meyers (2002) studie av *Commitment to change* har vi fremstilt de ulike *commitment* profilene i et søylediagram. Y-aksen viser en skala for atferds kontinuum basert på Herscovitch og Meyers inndeling. Skalaen strekker seg fra aktiv motstand, passiv motstand, ettergivelse, samarbeid til *championing*. Figur 7 viser en fremstilling av de endringsberørte i NAF sine *commitment* profiler.



Figur 7: Atferd for ulike Commitment to change profiler

Vi fant at alle de endringsberørte i NAF, med unntak av én, har *commitment* profiler som predikerer atferd som i ulik grad støtter endringen, herunder ettergivelse, samarbeid eller *championing*. Ettersom datainnsamling er gjort kvalitativt uten å tallfeste de ulike *commitment* typene, er det vanskelig å trekke slutninger om *hvilken* atferd profilene predikerer. Datainnsamlingen viser likevel at de endringsberørte med profilene til venstre i

modellen; *høy affektiv, normativ og lav kalkulerende commitment; høy affektiv, lav normativ og kalkulerende commitment; høy affektiv, normativ og kalkulerende commitment*, forteller om atferd som kan betegnes som *discretionary* (samarbeid eller *championing*). Dette stemmer overens med Herscovitch og Meyers (2002) funn av atferd for de samme *commitment* profilene.

Flere av de endringsberørte med profilene lengst til venstre forteller om atferd som kan betegnes som samarbeid. De prøver blant annet å yte ekstra service når det er rom for det: *"Jeg prøver å gjøre det lille ekstra og yte service så godt det lar seg gjøre innen rimelighetens grenser"* (EB6), og *"Små ting som lyspærer og sånn gjør jeg hvis det er lett tilgjengelig. I stedet for at kunden må inn igjen skifter vi lyspære der og da, og da slipper de etterkontroll. Har ikke noe problem med å gjøre litt ekstra hvis det hjelper"* (EB7).

Andre trakk fram atferd som kan betegnes som *championing*, herunder det å aktivt fremme endringen i og utenfor organisasjonen, samt være villig til å ta betydelige ofre for endringen: *"Det er ganske mye [som jeg gjør ekstra] . Det er kundefront for eksempel, og dra ut til kunder for å se på biler, lage tilbud på verksted, skaffe deler til verksted, som egentlig er formannen sin jobb. Hente biler som skal på test her. Det er ting som ikke er pålagt, men som jeg gjør (...). Jeg jobber langt flere timer enn det som jeg får betalt for"* (EB1). *"Jeg tar meg jo av et par naboer som jeg tar med bilen til for å få reparert her. Det er jo ikke noe spørsmål om det. Jeg gjør jo det"* (EB8), og *"Jeg har reparert biler til folk jeg kjenner helt fra vi begynte"* (EB9).

Flere trekker også fram at de har anbefalt NAF Verksted til andre: *"Ja, jeg har jo det [anbefalt verksted]". Jeg synes det går veldig greit å snakke om. Og kostnadmessig for tilbudene vi leverer så er det godt innenfor middels på pris i det området her hvertfall"* (EB6). *"(...) mange jeg har anbefalt det til [verksted] (...). Jeg er jo stolt av arbeidsplassen min og jeg stoler på dem som jobber her"* (EB8), og *"Jeg har sagt det til alle mann som jeg er i kontakt med i organisasjonen at dette er fremtiden"* (EB9).

Vi merker oss at felles for de som har uttrykt slik atferd er høy affektiv *commitment*. Funnene samsvarer med litteraturen som hevder denne typen *commitment* har sterkest effekt på *discretionary* atferd. Datainnsamlingen viser at 78 % av utvalget har høy affektiv *commitment*.

### 4.2.3 Klassifisering av *commitment*

Klassifiseringen av de endringsberørtes *commitment* er gjort på bakgrunn av dybdeintervjuene. Det var ulike spørsmål med det formål å avdekke hvorvidt de ansatte så fordelene av å innføre verksted for NAF (affektiv *commitment*), om de støttet endringen på bakgrunn av forpliktelse til NAF (normativ *commitment*), eller om de vurderte kostnaden ved å ikke støtte endringen som høyere enn alternativet (kalkulerende *commitment*). Etter å ha analysert svarene til de endringsberørte har vi kodet de etter type *commitment* og fremstilt resultatene i tabell 3.

Tabell 3: Klassifisering av *commitment*

Endringsberørt	Type <i>commitment</i>	Sitater
EB1	AC: Høy	"Jeg synes endringen var en god ide for kundene og NAF. NAF trengte å tilby verksted fordi kundene sine tilbakemeldinger tilsier det". "At kundene vil ha det og at vi trenger økonomien var de to viktigste tingene." "Jeg ønsker å tilfredsstille kundene (...) hvis de ikke får ting gjort så forsvinner dem". (Høy AC)
	NC: Høy	"Jeg vurderte begge deler, både endringens betydning for meg og NAF". "Jeg kommer fra verkstedbransjen så jeg vet hva det vil si å drive verksted (...), men så tenker en også helheten med økonomi for NAF sin del (...) en vet at NAF i flere år på Test og Kontroll har slitt med økonomi". (Høy NC)
	KC: Lav	"Jeg følte meg ikke presset inn i noe (...) jeg bare synes det er morsomt med noe nytt, utfordringer det er bare gøy det" (Lav KC)

	AC: Lav	<i>"Jeg var ikke fornøyd i begynnelsen, men har godtatt det i ettertid". "Vi hadde kontakt med kunder før, ikke mange av kundene som spurte etter dette." (Lav AC)</i>
<b>EB2</b>	NC: Lav	<i>"Jeg tenkte på vår arbeidsplass [NAF-senteret] og hvordan det kom til å påvirke oss [i vurderingen av verksted]" (Lav NC)</i>
	KC: Lav	<i>"I begynnelsen sa jeg at jeg ikke ville støtte endringen. Jeg hadde sluttet om jeg måtte begynt å skru" (Lav KC)</i>
<b>EB3</b>	AC: Høy	<i>"Jeg synes det [verksted] var en god ide for NAF. Det var riktig." "(...) det føles sånn at det var mange av kundene som savnet det." (Høy AC)</i>
	NC: Høy	<i>"(...) jeg har vært her såpass lenge at en ser litt hvilken vei det går". "Det er jo liksom, vil du ikke være med på utviklingen på arbeidsplassen din så kan du ikke stå igjen der alene" (Høy NC)</i>
	KC: Lav	<i>"Det var selvfølgelig greit å være uenig. Folk må jo få ha sin oppfatning av det." (Lav KC)</i>
<b>EB4</b>	AC: Lav	<i>"Jeg så ikke behovet for endringen [verksted], nei". "Det er mye som blir bestemt som ikke engasjerer meg så veldig mye. Jeg må bare utføre det". (Lav AC)</i>
	NC: Lav	<i>"(...) vi skulle jo holde oss unna sånne ting [verksted]. Vi skulle være nøytral, og det blir vi jo ikke oppi det her. Det var jo det NAF sto for, nøytral. Det kom som lyn fra klar himmel, i og med at vi skulle være nøytral. Eneste tankene som var da, var at de var desperate for å få inn noe penger". (Lav NC)</i>
	KC: Høy	<i>"(...) det var litt sånn: Ånei så du liker ikke sånn nei, men du må prøve likevel". "(...) når man har passert 50 år er det ikke så veldig enkelt å finne noe annet. Så man må jo bare prøve å henge på båren (...) Hvis jeg skulle ha jobb måtte jeg jo gjøre det. Pengene kommer ikke inn på konto av seg selv". (Høy KC)</i>

	AC: Høy	<i>"Vi må utvikle oss med markedet og kundenes ønsker, vi bestemmer ikke selv." "Vi har mistet mange kunder på grunn av konkurransen i markedet. Ting kunne ikke fortsette, vi måtte enten oppover eller nedover. Vi valgte oppover." "Jeg ønsket at pilotprosjektet skulle gå bra. Jeg gjorde mitt beste for at vi skulle fortsette med verkstedtjenester". (Høy AC)</i>
<b>EB5</b>	NC: Høy	<i>"Når jeg er på jobb bestemmer NAF hva jeg skal bruke tiden min på." "Jeg er interessert i å jobbe her i mange år (...)". (Høy NC)</i>
	KC: Lav	<i>"Om jeg hadde vært imot endringen så vet jeg ikke hva som hadde skjedd, men jeg tror ikke at jeg hadde fått sparken. Jeg er ikke positiv til endringen fordi jeg tror de vil sparke meg. De ville kanskje funnet noe annet". (Lav KC)</i>
<b>EB6</b>	AC: Høy	<i>"Ja, det var nok det [behov for verksted]. Var litt sånn nytenking i forhold til at vi har flere ben å stå på som medlemsorganisasjon. Det var noen kunder som etterspurte det." "I dag synes jeg ikke det er noe problem. Den skepsisen jeg hadde er borte. Jeg synes dem kan rulle ut videre". (Høy AC)</i>
	NC: Høy	<i>"Jeg vektla egentlig mest NAF [i vurdering av NAF verksted], eller hvordan hele utviklingen kom til å gå for organisasjonen (...) det er jo veldig mange som har tiltro til NAF som organisasjon. Da er det viktig å trå litt varsomt fram. Ikke gjøre noe som en tror blir tatt ille opp". (Høy NC)</i>
	KC: Høy	<i>"Det var vel egentlig ikke noe alternativ. Hvis jeg ikke hadde synes dette var greit måtte jeg funnet meg noe annet å gjøre, enkelt og greit. Det var liksom bare en utvikling som måtte følges." (Høy KC)</i>
	AC: Høy	<i>"Jeg synes det er behov for verksted. Særlig i dag på grunn av konkurranse. Det har med lojalitet, i dag går kundene der det er best tilbud." (Høy AC)</i>
<b>EB7</b>	NC: Lav	<i>"Jeg tenkte selvfølgelig på meg personlig [i vurderingen av NAF verksted]. Det jeg tenkte mest på var om jeg måtte begynne å skru". (Lav NC)</i>

	KC: Lav	<i>"Jeg kjente ikke på at jeg måtte godta det [verksted], det gikk bare rundt". (Lav KC)</i>
	AC: Høy	<i>"Ja, det er absolutt en god ide for NAF [verksted]. Det lå jo i marginen på gamle NAFere, at vi ikke skal drive med sånt. Men det har jo bare vært kjempebra" "Jeg følte at vi måtte gjøre noe mer enn det vi gjorde for å få det opp på en måte. Det har jo gått rundt sånn det var før og, men vi har liksom aldri klart å bygge noe resultat. Så jeg tror dette er veien å gå, absolutt." "Jeg angrer ikke i det hele tatt på at vi begynte med verksted". (Høy AC)</i>
<b>EB8</b>	NC: Lav	<i>"Jeg var jo ikke veldig negativ, men jeg var kanskje 50/50 uka etter jeg hørte om det, og en tenker jo mye når noe sånt skal skje på arbeidsplassen din." "Og så tenkte jeg mye på egenutvikling (...). Hvis en står og gjør det samme år etter år så blir en litt lei. Jeg har jo hele tiden hatt ønske om å være med hvis det skjer noe nytt, for å prøve å utvikle både meg selv og den jobben". (Lav NC)</i>
	KC: Lav	<i>"Jeg fikk jo spørsmålet om dette var noe jeg hadde lyst til å være med på" "Jeg var hvertfall interessert i å være med på noe nytt og når det kom opp og ting ble som det ble, så var jeg egentlig positiv fra første møte som jeg var med på". (Lav KC)</i>
	AC: Høy	<i>"Det har vært spørsmål om dette [fra kundene] i 25 år, så det er helt klart at det har vært et behov." "Jeg synes dette er jævlig artig for å si det rett frem. Det er jo litt kjekt å ha den følelsen av at nå ordner du hele verdikjeden til de [kundene]. Du tar kontroll, utbedrer feilen og gir tilbake en bil uten feil og mangler som de kan kjøre trygt i to år." "Jeg har sagt det til alle mann som jeg er i kontakt med i organisasjonen at dette er fremtiden". (Høy AC)</i>
<b>EB9</b>	NC: Høy	<i>"(...) når du har hatt ansvaret for å drive en enhet i NAF siden X og ser hvilken vei pilen peker så må du forstå ditt eget beste". "Vi gjør det som trengs for å drive en butikk og da gjør du det som trengs". (Høy NC)</i>
	KC: Høy	<i>"Vi fikk et reelt spørsmål om vi ville være pilotverksted, og det sa jeg ja til. Og hvis ikke vi hadde sagt ja hadde sikkert noen andre sagt det, også hadde vi stått der nå og kanskje gått i minus i årevis". (Høy KC)</i>

Vi merker oss at felles for de med høy affektiv *commitment* er erkjennelsen av behovet for at NAF må tilpasse seg kundene og konkurransen i markedet. De endringsberørte virker å forstå den økonomiske fordelene som innføring av verksted vil gi for organisasjonen. Videre ser vi at de med lav affektiv *commitment* ikke ser behovet for endringen og engasjerer seg lite i beslutningene som angår organisasjonen. Vi finner at de med høy normativ *commitment* har en forpliktelse som baserer seg på en sterk tilhørighet til organisasjonen og respekt for NAF. Overraskende nok finner vi ikke en tydelig sammenheng mellom høy normativ *commitment* og ansiennitet i organisasjonen. De med lav normativ *commitment* er på sin side mindre opptatt av organisasjonen og vurderer primært endringens betydning for seg selv. De med høy kalkulerende *commitment* vurderer støtte til endringen mot alternativet å slutte i jobben. De med lav kalkulerende *commitment* har derimot ikke den samme vurderingen av kostnaden knyttet til endringen.

For den videre analysen er det hensiktsmessig å vise til de samlede resultatene for hver type *commitment*. Dette gjør det mulig å kartlegge variabler i og utenfor endringsprosessen som har sammenheng med de endringsberørtes *commitment*. Tabell 4 gir en oversikt over endringsberørte med høy og lav score for de ulike typene *commitment*.

Tabell 4: Oversikt over endringsberørte og tilhørende *commitment*

Type Commitment	Høy Commitment	Endringsberørte	Lav Commitment	Endringsberørte
<b>Affektiv Commitment</b>	7	EB1, EB3, EB5, EB6, EB7, EB8, EB9	2	EB2, EB4
<b>Normativ Commitment</b>	5	EB1, EB3, EB5, EB6, EB9	4	EB2, EB4, EB7, EB8
<b>Kalkulerende Commitment</b>	3	EB4, EB6, EB9	6	EB1, EB2, EB3, EB5, EB7, EB8



#### 4.2.4 Oppsummering: Commitment to change

Vi fant at 78 % (N=7) av de endringsberørte scorer høyt på affektiv *commitment*, mens 22 % (N=2) scorer lavt. Videre fant vi at 56 % (N=5) scorer høyt på normativ *commitment*, mot 44 % (N=4) som scorer lavt. For kalkulerende *commitment* scorer 33 % (N=3) av de endringsberørte høyt, mens 67 % (N=6) scorer lavt. Det fremgår dermed at en større andel av utvalget har en høyere affektiv og normativ *commitment*, enn kalkulerende *commitment*. Vi ser at alle i utvalget, med unntaket av én, har høy *commitment* til endringen NAF Verksted for minst en av tre *commitment* dimensjonene. Avslutningsvis er det verdt å merke seg at resultatene ikke gir indikasjoner på systematiske forskjeller for type *commitment* mellom de tre pilotsentrene.

### 4.3 Resultat del 2: Forløpere til Commitment to change

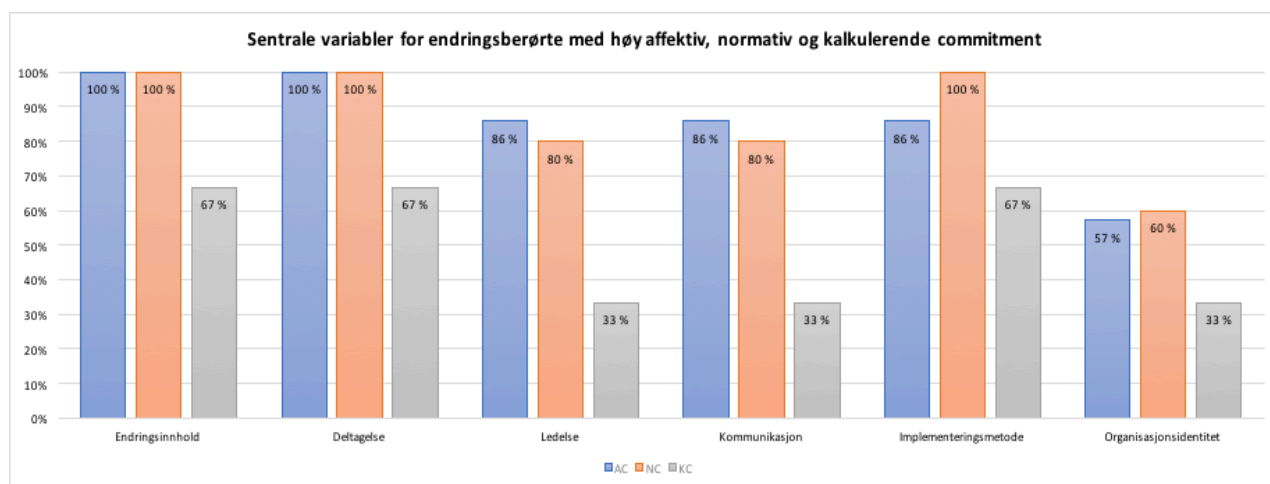
I denne delen vil vi presentere viktige funn av forløpere til *Commitment to change*. Funnene vil bli presentert i to deler. Det vil først presenteres hvilke variabler som har vært viktig for de endringsberørtes *Commitment to change*, før vi i forlengelsen av dette går nærmere inn på variablene som blir karakterisert som viktige. Her vil vi vise til ulike sitater fra datainnsamlingen for å synliggjøre de endringsberørtes oppfattelse av variablene.

#### 4.3.1 Variabler utenfor og innenfor endringsprosessen

I analysen av variablene har vi tatt utgangspunkt i endringsberørte med samme type *commitment* (affektiv, normativ og kalkulerende) og analysert hvilke variabler de har trukket frem som positive og negative i og utenfor endringsprosessen. Funnene har videre blitt tallfestet gjennom en trendanalyse som viser en statistikk over svarfrekvensen, herunder den prosentvise andelen en gitt type *commitment* nevner en variabel. Dersom minimum halvparten av de endringsberørte nevner den samme variabelen karakteriseres den som viktig. Implisitt betyr dette at en variabel med lavere svarfrekvens enn 50 % ikke betraktes som viktig for å skape *Commitment to change*.

### 4.3.1.1 Sentrale variabler for endringsberørte med høy affektiv, normativ og kalkulerende *commitment*

Vi har avdekket følgende variabler som viktige for de med høy affektiv (AC), normativ (NC) og kalkulerende (KC) *commitment*: *endringsinnhold*, *organisasjonsidentitet*, *ledelse*, *implementeringsmetode*, *deltagelse* og *kommunikasjon*. Endringsberørte med høy *commitment* ser ut til å være fornøyd med den nye arbeidshverdagen, måten endringen har blitt implementert og ledet på, grad av deltagelse og kommunikasjon i endringsprosessen, samtidig som de har en uforandret oppfatning av organisasjonsidentiteten til NAF.



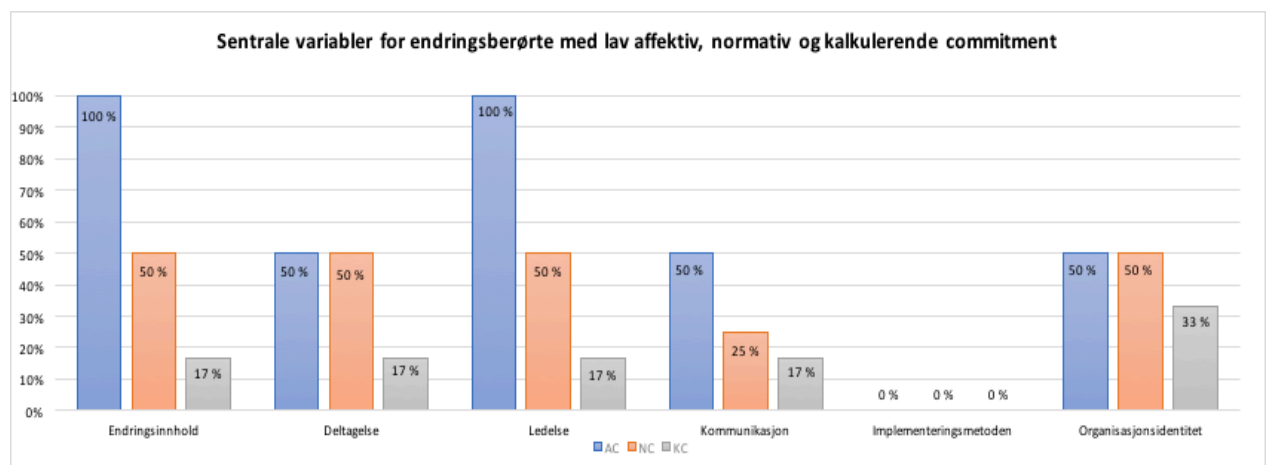
Figur 8: Sentrale variabler for endringsberørte med høy affektiv, normativ og kalkulerende *commitment*

Som vi ser av figur 8 er de endringsberørte i stor grad samstemte når det gjelder variabler de trekker frem som positive i og utenfor endringsprosessen. Mens de med høy AC og NC trekker frem de samme variablene, blir kun endringsinnhold, implementeringsmetode og deltagelse trukket frem av de med høy KC. Når det kommer til variablenes relative størrelser, altså antall endringsberørte som nevner en variabel gitt en type *commitment*, finner vi enkelte forskjeller mellom de ulike typene *commitment*. Generelt ser vi at de relative forskjellene i betydningen av en variabel er minimale for endringsberørte med høy AC og NC, men systematisk forskjellig fra endringsberørte med høy KC. Disse systematiske forskjellene kommer særlig til syne ved variablene ledelse og kommunikasjon. Her ser vi at en svært høy andel av de med høy AC og NC (86 % og 80 %) trekker frem variablene som

positive under endringsprosessen, mens kun en liten andel av de med høy KC (33 %) gjør det samme. De lave relative størrelsene til endringsberørte med høy KC indikerer at de ikke anser de ovennevnte variablene som like betydningsfulle. Når det så kommer til de minimale forskjellene mellom høy AC og NC, finner vi at et flertall med høy AC fremhever et positivt syn på ledelsen og kommunikasjon under endringsprosessen. Tilsvarende trekker litt flere med høy NC fram betydningen av implementeringsmetode, samtidig som de holder fast ved oppfattelsen av sin organisasjonsidentitet.

#### **4.3.1.2 Sentrale variabler for endringsberørte med lav affektiv, normativ og kalkulerende *commitment***

Når det kommer til variablene som endringsberørte med lav affektiv, normativ og kalkulerende *commitment* trekker frem som negative i og utenfor endringsprosessen, finner vi at disse i stor grad samsvarer med variablene vi fant for endringsberørte med høy *commitment*. Følgende variabler er viktig for endringsberørte med lav *commitment*: *endringsinnhold, deltagelse, ledelse, kommunikasjon og organisasjonsidentitet*. Endringsberørte med lav *commitment* ser med dette ut til å være misfornøyd med den nye arbeidshverdagen, måten endringen har blitt ledet på, grad av deltagelse og kommunikasjon i endringsprosessen, samtidig som de har endret sin oppfatning av organisasjonsidentiteten til NAF.



Figur 9: Sentrale variabler for endringsberørte med lav affektiv, normativ og kalkulerende *commitment*

---

Av figur 9 ser vi at endringsberørte med lav *commitment* er noe differensiert i vurderingen av hvilke variabler de trekker frem som negative i og utenfor endringsprosessen. Endringsberørte med lav AC trekker fram endringsinnhold, ledelse, organisasjonsidentitet, deltagelse og kommunikasjon som betydningsfulle variabler for misnøyen. Med unntak av kommunikasjon, vurderer endringsberørte med lav NC de samme variablene som viktige. Videre finner vi at endringsberørte med lav KC ikke vurderer noen av variablene som betydningsfulle. Den største forskjellen i de relative størrelsene finner vi for endringsinnhold og ledelse, der alle med lav AC anser variablene som viktige, mot halvparten av de berørte med lav NC. Vi merker oss også at de relative størrelsene i betydningen til en variabel er ulik fra endringsberørte med høy *commitment*.

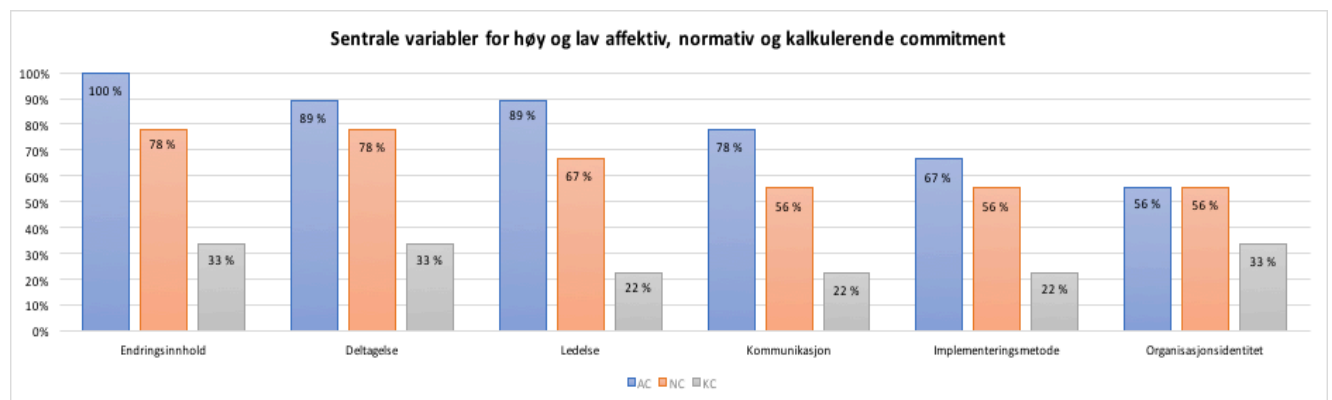
#### **4.3.1.3 Prosedyrerettferdighet**

I analysen av datamaterialet har vi ikke funnet støtte for prosedyrerettferdighet som en mediator for effekten av deltagelse og kommunikasjon. På bakgrunn av teori og empiri om prosedyrerettferdighet hadde vi klare forventinger til hvordan opplevd rettferdighet kunne virke inn på *Commitment to change*. Disse forventningene ble styrket etter å ha blitt kjent med at prosjektgruppen har vært mer tilgjengelig for NAF-senteret i Oslo enn de to andre pilotsenteret. Endringsleder fortalte: *”Vi flyttet prosjektteamet til verksted i Oslo. Prosjektteamet satt ikke på hovedkontoret, men på senteret. Det senket terskelen for at de ansatte tok kontakt. Vi klarte ikke gjøre det samme alle de andre stedene – der var det en viss forskjellsbehandling. Vi klarte ikke være like til stede alle stedene. I Oslo gikk vi aktivt inn i driften: hjelp de med verksted, salg, ledelse osv. Vi fikk noen reaksjoner på at de i Oslo fikk mer hjelp”* (EL).

Likevel var det ingen klare funn knyttet til betydningen av rettferdighet i beslutningsgrunnlaget eller endringsprosessen, for å skape *Commitment to change*. De endringsberørte var klar over at de fikk ulik oppfølging, men uttrykte en forståelse for at noen trengte mer hjelp enn andre: *”Jeg har egentlig bra forståelse for det. Forskjellig behandling på grunn av størrelsen på senteret der, større senter er mer uoversiktlig (...). Det er flere folk og like mange meninger som det er folk. De hadde nok flere i ytre kant på meningene. Så jeg hadde forståelse for det, og det tror jeg gjelder de andre gutta og”* (EB6).

#### 4.3.1.4 Oppsummering: Forløpere til *Commitment to change*

Oppsummert ser vi at variablene som fremheves som positive av de med høy *commitment* er tilnærmet de samme som betraktes som negative av de med lav *commitment*. Som følge av at både endringen og endringsprosessen har vært relativ lik på tvers av pilotsentrene er dette resultatet interessant og tyder på at de endringsberørtes subjektive oppfatning er helt sentral. Til tross for at de samme variablene i stor grad blir fremhevet og karakterisert som viktige, merker vi oss ulikheter i de endringsberørtes persepsjon av variablene. Vi vil videre i analysen ta utgangspunkt i variablene som de endringsberørte med høy og lav *commitment* vurderte som viktigst, målt ut fra den samlede frekvensen til variabelen (figur 10). Gitt denne beregningen vil vi se nærmere på endringsinnhold, organisasjonsidentitet, implementeringsmetode, deltagelse, ledelse og kommunikasjon, da disse variablene er sentrale for endringsberørte med både høy og lav *commitment*.



Figur 10: Sentrale variabler for endringsberørte med høy og lav affektiv, normativ og kalkulerende *commitment*

Med utgangspunkt i den opprinnelige forskningsmodellen finner vi kun støtte for deltagelse og kommunikasjon som viktige forløpere til *Commitment to change*. Gjennom dataanalysen fant vi i tillegg at endringsinnhold, ledelse, implementeringsmetode og organisasjonsidentitet er sentrale forløpere til *Commitment to change*. På bakgrunn av de nevnte funnene har vi klart å trekke paralleller mellom viktige variabler og de ulike typene *commitment*. Det er imidlertid viktig å presisere at vi ikke kan argumentere for kausale sammenhenger som følge av studiens metodiske begrensninger.

---

## 4.4 Utdypning av variablene

Vi vil videre gi en dypere forståelse av de sentrale variablene vi fant i delkapittel 4.3: endringsinnhold, organisasjonsidentitet, implementeringsmetode, deltagelse, ledelse og kommunikasjon. Ved å se nærmere på de endringsberørtes syn på variablene kan vi forklare hva som ligger bak de ulike oppfatningene. Det vil på bakgrunn av dette være mulig å utdype hvilke aspekter ved variabelen som har vært viktig for de med høy og lav *Commitment to change*. En forståelse av de viktigste aspektene ved en variabel kan videre synliggjøre hva ledelsen i NAF bør vektlegge i en endringsprosess.

En viktig presisering er at vi i den videre analysen av variablene kun vil ta utgangspunkt i de typene *commitment* som anså variabelen som viktig i delkapittel 4.3. Med dette mener vi at dersom det bare er endringsberørte med høy affektiv *commitment* som anser variabelen som viktig, vil også oppfatningen av variabelen forklares med bakgrunn i denne typen *commitment*. Variabler som anses som viktige for alle typene *commitment* vil omtales som høy eller lav *commitment*.

### 4.4.1 Variabler utenfor endringsprosessen

#### 4.4.1.1 Endringsinnhold

Endringsinnhold ble trukket fram som avgjørende for å redusere skepsisen de endringsberørte opplevde etter å ha blitt informert om verksted-endringen. Denne skepsisen var primært knyttet til usikkerhet og frykt for å måtte begynne som bilmekanikere i NAF: ”Det jeg tenkte mest på var om jeg måtte begynne å skru (...) jeg trodde vi måtte begynne som bilmekanikere. Jeg har vært ute av den bransjen i mange år, så det var kun derfor” (EB7). Og ”Jeg var redd for at vi skulle begynne å skru” (EB5). En annen endringsberørt så endringsinnholdet som avgjørende for at han ble værende i NAF: ”Jeg hadde sluttet om jeg måtte begynt å skru” (EB2).

I tillegg til å være viktig for å redusere skepsis, var synet på endringens innhold nært knyttet til de endringsberørtes holdning til å starte verksted. De som var positive til endringen, viste seg også å være positive til den nye arbeidshverdagen: *"Det har blitt en ny hverdag. Jeg synes dette er jævlig artig for å si det rett frem (...)"* (EB9), og *"Det er mer stress, men positivt stress. Det er gøy å lære mye nytt. Jeg er interessert i å lære nye ting, det gjør jobben mindre ensformig"* (EB5). *"Jeg synes det er morro. Ikke så mye nye arbeidsoppgaver, men det er mye flere av dem på grunn av flere folk og mer kompleksitet. (...) i oppstartfasen var det masse nytt fordi en var med på implementeringen. Da var det masse, nå er det mer daglig drift. Jeg synes det er kjempegøy på jobb, det er veldig variert og hektisk"* (EB1).

Det var imidlertid ikke alle endringsberørte som delte det positive synet på endringens innhold. Enkelte peker på at det nye dataprogrammet og tidspresset i arbeidsoppgavene etter verksted-endringen har hatt en negativ innvirkning på arbeidshverdagen: *"Jeg sliter av og til med reparasjonstiden (...) [vi får] av og til klager på at vi har oversett ting. Det skjer på grunn av tidspress. Det er en fast tid når det gjelder å lage tilbud, når bilen ikke passer inn i malen holder ikke denne tiden. 10 minutter er ikke nok"* og *"Dataprogrammet som de fleste likte ble slettet og erstattet uten grunn"* (EB2). Dette synet ble delt av en annen endringsberørt som trekker fram de samme aspektene ved endringsinnholdet: *"(...) jeg føler jo ikke at dataprogrammet er så bra. Jeg har ikke holdt på med data eller har interessert meg (...). Min arbeidshverdag gjøres ikke noe bedre [med det nye dataprogrammet]. (...) før kunne man prate med kollegaer, både hvordan man har hatt det og hva man skal. Men nå er det ikke miljø lenger – fordi vi ikke har tid. Det er trist"* (EB4).

Vi finner at endringsinnholdet er en viktig variabel for alle de endringsberørte. Endringsberørte med høy *commitment* har et positivt syn på endringsinnholdet, og viser til en mer variert og morsommere arbeidshverdag etter endringen. Motsatt finner vi at de endringsberørte med lav *commitment* er negativ til endringsinnholdet, grunnet økt kompleksitet som følge av det nye dataprogrammet og økt tidspress.

#### **4.4.1.2 Organisasjonsidentitet**

Det var ulike meninger om betydningen av organisasjonsidentitet (hvem vi er som organisasjon) blant de endringsberørte. Enkelte opplevde at NAF ved å begynne verksted gikk bort fra nøytralitetsprinsippet som har vært en viktig bærebjelke i de ansattes identitetsoppfatning til NAF. Flere forklarte at skepsisen til verksted var nært knyttet til endret nøytralitetsoppfatning:

*"Hovedbekymringen min var knyttet til nøytralitet – og det at NAF gikk litt bort fra det (...). Første timen er en skeptisk fordi en har tenkt at det går utover den nøytraliteten som en har flagget i mange år. Det var vel egentlig hovedbekymringen" (EB1).*

*"Så var det jo det her med at NAF alltid har sagt at de er nøytrale, og at de ikke skal drive med reparasjon (...) vi skulle jo holde oss unna sånne ting [verkstedstjenester], vi skulle være nøytral, og det blir vi jo ikke oppi det her (...) Det var jo det NAF stod for, nøytral (...) det kom som lyn fra klar himmel, i og med at vi skulle være nøytral" (EB4).*

*"Skepsisen grunnet vel i at jeg har jobbet i NAF noen år og vært nøytrale og vi reparerer ikke og oss kan du stole på. Og plutselig skulle vi begynne med det (...) flere har vært litt skeptiske til bilbransjen generelt, kanskje spesielt i NAF siden vi ikke har drevet med reparasjoner selv tidligere kan jo vi stå og si alt, eller hvertfall tenke inne i oss. Men plutselig skal en stå med det selv" (EB8).*

Andre endringsberørte hadde en annen oppfatning av organisasjonsidentiteten til NAF. Disse mente at endringen ikke medførte et problem for nøytralitetsoppfatningen og rettet heller spørsmål mot hvordan NAFs nøytralitet egentlig defineres:

*"Har dem egentlig det [gått bort fra nøytralitet]? Jeg tror ikke det, for den nøytraliteten er det en del måter å definere. Jeg tror ikke dem har gått bort fra den. Det var nok en del som følte seg litt tråkket på tærne, men jeg ser det ikke sånn" (EB3).*

*"Hvis vi ser hele NAF sin historie har det skjedd forandringer med tiden. Vi kan ikke bare si; nei, vi er nøytrale hadet bra. Til slutt må vi da stenge" (EB5).*



*”De sier høyt oppe i systemet at vi aldri har vært nøytrale, men dem sier jo det flere andre at vi har vært nøytrale (...). Når det gjelder nøytralitet tenker jeg at vi ikke er nøytrale lenger, men samtidig så selger ikke vi noe ekstra. Vi gjør ikke EU kontrollen på en annen måte nå enn før. Jeg har jobbet på uavhengig bilverksted før, og at det er lett at hvis en er i tvil så kommer ikke det kunden til gode, da er det fort å ta med litt ekstra. Men sånn er det ikke på NAF, vi skal gjøre det rimeligst mulig og trafiksikkert til kundens premisser. Vi skal holde bilen i orden for kunden, men vi skal ikke gjøre noe mer enn det som kreves” (EB6).*

*”I alle år har vi påstått at vi var nøytrale. Men vi var ikke nøytrale i den forstand” (EB7).*

Det er tydelig at de endringsberørte har ulik oppfatning av nøytralitet som en del av organisasjonsidentiteten. Vi ser at endringsberørte med høy affektiv og normativ *commitment* er mindre skeptiske til endringens påvirkning på organisasjonsidentiteten. Motsatt ser vi at de med lav affektiv og normativ *commitment* er mer skeptiske. Opplevelsen av nøytralitet i forbindelse med verksted-endringen er derfor ulik for de ansatte. Den subjektive ulikheten er interessant da ledelsen i NAF har forsøkt å kommunisere at de ikke er nøytrale, men først og fremst ”på medlemmenes side”. Dette funnet indikerer at ledelsen ikke har lyktes med å påvirke samtlige ansattes nøytralitetsoppfatning.

## **4.4.2 Variabler innenfor endringsprosessen**

### **4.4.2.1 Implementeringsmetode**

Flere av de endringsberørte var positive til hvordan NAF valgte å implementere verksted-endringen. De endringsberørte påpeker at implementeringsmetoden var krevende, men likevel en morsom og hensiktsmessig måte å gjennomføre prosjektet:

*”Jeg likte prøve og feile tilnærmingen som NAF brukte. Det er en krevende metode, men gav et godt resultat. Vi starta egentlig helt med blanke ark fordi det var ikke satt helt hvordan vi skulle gjøre dette. Vi starta liksom med papirark og noen biler vi skulle fikse litt på da. Så har vi bygd prosjektet eller tjenesten etter det. Vi startet med ingenting, så har vi funnet ut*

---

*hvordan vi skal ha det og hva vi trenger. Så synes jeg det er en veldig fin måte å bygge en tjeneste på” (EB1).*

*”Jeg tror vi måtte gjøre det på den måten at vi prøvde og feilet, en kan ikke sette opp dette på forhånd og si gjør sånn, sånn og sånn. Jeg synes dem har prøvd å legge det så godt til rette som dem kan” (EB3).*

*”Det var en veldig morsom måte å jobbe på. Du blir litt kastet ut i ting. Alt er ikke på stell, men vi starter, så justerer vi etter hvert. Det har fungert veldig bra, for det har kommet opp ting som ikke fungerer, så har det blitt rettet på omtrent samme dagen, eller dagen etter. Det har vært artig. Jeg har aldri vært med på å jobbe på den måten før, men det har vært veldig morsomt å lære noe nytt” (EB8).*

*”Jeg tror det at måten vi har utviklet det på, at det ble laget en liten plattform også har den blitt utvidet underveis (...) det er den rette måten å gjøre det på. Istedenfor å sitte å finne opp kruttet har en laget litt og litt krutt underveis” (EB9).*

Vi merker oss at endringsberørte med høy *commitment* var fornøyd med implementeringsmetoden. De påpeker at prosjektgruppen har vært åpen for tilbakemeldinger, og tilpasset endringen gjennom prøving og feiling underveis. Denne implementeringsmetoden er således tett knyttet til deltagelse. Endringsleder mener dette har vært et viktig suksesskriterium for implementeringen av NAF Verksted: *”Hele tilnærming til tjenesteutvikling handlet om involvering: Ingenting var ferdig, Vi bygde det sammen med de ansatte, alt fra kundebehandlingen til IT-systemene. Tanken var; hvor lite må vi gjøre for å teste det ut i praksis?”(EL).*

#### **4.4.2.2 Deltagelse**

Oppfatningen av deltagelse i endringsprosessen, herunder innflytelse på selve beslutningen om å starte verksted og innflytelse under endringsprosessen, er todelt. Det fremkommer at de endringsberørte ikke fikk delta i selve beslutningen om å starte verksted, men opplevde å bli inkludert underveis i innføringen av verkstedtjenester.

Vi finner at endringsleder og endringsberørte har et ulikt syn på de ansattes deltagelse i beslutningen om å starte verksted. Mens endringsleder mente beslutningen om å starte verksted *"(...) ikke var hugget i stein (...)"* (EL), oppfattet endringsberørte beslutningen som allerede tatt: *"Fikk ingen innflytelse her. Ble bare informert. Om vi hadde sagt nei hadde ikke dette betydd noe. Beslutningen var allerede tatt"* (EB2). *"Dette var bestemt. Dem hadde gjort en del forarbeid med markedsundersøkelser og sånt, fikk vi beskjed om i hvertfall, så da var det ikke mer å si på det (...). Det var jo et pilotprosjekt, men jeg tror ikke egentlig vi hadde noen innvirkning på om en skulle begynne med det eller ikke"* (EB3). *"(...) alt som blir bestemt i NAF skal vel opp i hovedstyret og godkjennes der (...) det er en tungrodd langsom prosess (...). Lille meg har ikke noen tanker om å begynne å forstyrre der"* (EB4). *"Beslutningen var nok tatt, så den hadde vi liten påvirkningskraft på"* (EB6). Det er tydelig at de endringsberørte ikke opplevde å få delta i beslutningen om å starte verksted.

Når det kommer til deltagelse i selve endringsprosessen finner vi at de fleste endringsberørte var fornøyd med hvordan de ble involvert. Mange opplevde å ha en stor innflytelse på utformingen av datasystemet for verkstedtilbud: *"Vi kunne si fra om hvordan ting skulle se ut, for eksempel hvor vi skulle klikke på en tilbudsside i dataprogrammet, vi fikk være med å påvirke layouten på det (...) de var liksom veldig åpne for tilbakemeldinger, når vi ville ha et lite ikon der eller hvordan siden var bygget opp (...). Grunnsteinene var jo lagt, så det var de små endringene for å endre på de systemene som de allerede hadde lagd som vi fikk være med å påvirke"* (EB6).

*"Det er mye i forhold til datasystemet, på verkstedet spesielt (...). Vi har jo en av oss som har vært veldig aktiv med å gi innspill og jeg føler nesten han har skapt 40 % av det systemet. Det har vært morro og se, for det er nesten så en kan ringe inn om morgen og si - går det ikke an å få til en funksjon for det og det? Og senere samme dag så er den der. Så det har imponert meg"* (EB8).

*"Det var spesielt utviklingen av dataprogrammet (...) hva vi trenger og på hvilken måte det ble gjort (...). Hva som ligger i verkstedbookingsystemet, hvilke opplysninger blir lagret, hva*

---

*trenger vi for å ha en ordentlig arbeidsordre (...). Der [utvikling av dataprogrammet] har vi vært med og spilt inn hele tiden (...) vi har følt at vi har fått lov til å delta, og har det vært fornuftig det som ble sagt har det ikke gått lange tiden før det ble implementert" (EB9).*

Andre trakk fram at det var mulig å komme med innspill til valg av leverandører og utstyr: *"Vi fikk lov til å komme med tilbakemeldinger. For eksempel så vi at de hadde hengt seg opp i noen leverandører. Men så klarer ikke dem å skaffe alt det som dem trenger (...). Da skjønnte dem jo det at en måtte ha flere ben å stå på der også, og jeg tror det kom etter innvirkning fra oss" (EB3). "Vi hadde flere alternativer og ble enige i fellesskap om hva som var lettest å bruke. De hørte selvfølgelig ikke alltid på oss, men som regel (...) de hørte på oss 90 % av gangene" (EB5). "Vi fikk bestemme litt utstyr, som løftebukk og sånne ting (...). Det var greit å komme med innspill" (EB7).*

I tillegg var det også mulig å påvirke utformingen av de lokale verkstedtilbudene på NAF-sentrene: *"Vi har litt lokale tilpasninger på hva vi utfører av arbeid, hvis det er noen jobber vi kan utføre, men som ikke står oppført i verkstedmenyen har jeg fått aksept fra ledelsen at vi tar på oss jobber hvis det ikke er noe problem for oss å utføre" (EB8). Og "Du hadde hvertfall påvirkning på utformingen, hva vi skulle holde på med og hvordan og så videre. Så vi var ikke helt tatt på sidelinjen" (EB9).*

Samtidig trekker enkelte endringsberørte fram at de var mindre fornøyd med grad av deltagelse. Disse har ikke opplevd innflytelse under endringsprosessen: *"Jeg var bare med på lasset (...) har aldri hatt noe påvirkning (...) føler ikke at jeg har så mye å bidra med" (EB4). "Det skjer veldig lite (...). Jeg har gitt forslag om å sortere permer etter bilnummer, men det har ikke skjedd noe. Sa det til senterleder og alle de som jobber [i prosjektgruppen]. Alle er enige, men det skjer ingenting" (EB2).*

Funnene for deltagelse viser at endringsberørte med høy *commitment* er fornøyd fordi de opplevde å ha blitt involvert på flere måter under endringsprosessen. De viser til at deltagelsen har vært reell og at de har opplevd en faktisk innflytelse. Deres opplevelse stemmer overens med endringsleders hensikt om å legge til rette for direkte deltagelse ved å

oppfordre ansatte til å dele sine meninger: *”Alle har hatt en direkte innvirkning og har vært med på å skape resultatet. Vi var veldig opptatt av å kommunisere dette på alle arenaer. Hvis du klager har du mulighet til å gjøre noe med det – kom med forslag til en løsning”* (EL). Videre ser vi at endringsberørte med lav affektiv og normativ *commitment* er misfornøyd med grad av deltagelse som følge av en opplevelse av manglende innflytelse underveis i endringsprosessen.

#### **4.4.2.3 Ledelse**

Opplevelsen av prosjektgruppens ledelse under endringsprosessen var ulik blant de endringsberørte. Blant de som var positive ble tilretteleggingen, støtten og oppfølgingen fra prosjektgruppen særlig vektlagt: *”Vi hadde veldig mye bistand fra prosjektgruppa i oppstarten. Den støtten og den hjelpen som prosjektgruppen gav har vært veldig fin”* (EB1). *”Jeg synes oppfølgingen har vært ganske bra fra det NAF teamet. De har gjort en god jobb med tilrettelegging av systemer og oppfølging (...)”* (EB6).

I tillegg fremhevet flere ledelsens inkluderende lederstil som viktig: *”Vi har det komfortabelt, vi har masse informasjon og folk som hjelper oss om vi står fast. Til og med på kvelden får vi hjelp”* (EB5). *”Så er det veldig mye bra og flinke folk som har vært med i dette prosjektet. Jeg synes det har blitt ledet på en god måte. Og vi har blitt hørt, ikke minst, hvis vi har noe vi bekymrer oss over eller har lyst til å komme med så har det vært god takhøyde, og det har blitt tatt i mot på alvor egentlig uansett”* (EB8).

Det positive synet på ledelse var imidlertid ikke gjeldende for alle endringsberørte. Enkelte mente at støtten og oppfølgingen fra prosjektgruppen var dårlig: *”Oppfølgingen var dårlig. Det var mulig å gå til endringsteamet, men det tok lang tid før man fikk svar på noe. Når det skjer flere endringer etter hvert sliter vi – særlig etter at NAF teamet var gått. Vi fikk bare tre-fire dager med NAF teamet”* (EB2). En annen påpekte at manglende kunnskap hos prosjektgruppen gjorde prosessen vanskelig: *”Vi hadde hjelp i flere måneder til å skrive tilbud. (...). Men han var ikke noe bilmann. Kom ikke så godt overens med han, følte at han*

---

*måtte ha det inn med teskje. Det er helt noe annet med en med mekanikerbakgrunn. Vi er helt avhengig av dyktige folk for at det her skal gå” (EB4).*

En tredje mente at oppførselen til prosjektgruppen rett og slett var arrogant og at de med fordel kunne forberedt seg bedre: *”(...) måten de kom hit på første gangen var helt på tryne. Da kom de og trodde de var herrene og mesterne i et hus det allerede var en herre og mester i. Jeg måtte fortelle de hvem som hadde både ansvar og drev dette her, og at vanlig normal folkeskikk er en fordel å ha” (EB9).*

Vi finner flere likheter i ledelsesaspekter som trekkes fram av endringsberørte med høy og lav affektiv og normativ *commitment*. Støtte og oppfølging fra ledelsen, samt lederstil har vært sentralt i de endringsberørtes vurdering av variabelen. Mens de med høy *commitment* er fornøyd, er de med lav *commitment* misfornøyd med de samme aspektene.

#### **4.4.2.4 Kommunikasjon**

Funnet av kommunikasjon som en positiv og viktig variabel i endringsprosessen strider mot endringsleders forventning om at kommunikasjon var en svakhet i prosessen: *”Vi nedprioriterte en intern kommunikasjonsrolle (...) hadde ikke fokus på intern kommunikasjon. Det var synd, men det var kostnadsspørsmål og ble nedprioritert” (EL).* Kommunikasjon er en kompleks variabel og i kartleggingen av kommunikasjon skilte vi mellom ulike aspekter, herunder informasjon, kommunikasjonskanal, valg av avsender og begrunnelser (social accounts).

##### **4.4.2.4.1 Kommunikasjon av informasjon**

Et viktig funn var at behovet for informasjon virket tilfredsstillt for de fleste endringsberørte. Flere trekker fram at prosjektgruppen har vært flinke til å gi tilstrekkelig informasjon i starten av prosessen: *”De har vært veldig flinke med informasjon føler jeg (...)” (EB1).* *”Jeg synes vi fikk bra informasjon tidlig om prosessen. Det jobber såpass mange folk i NAF-systemet som er dyktige på å vinkle det inn sånn at det blir på en måte ikke ”drittprat” rundt nye prosjekter og nye ideer. De er veldig flinke til å legge det frem på en god måte og gi oss*

*god forståelse for hva de tenker og hva de mener" (EB6). "Informasjon var viktig og det fikk vi (...) ingenting jeg husker at jeg har vært misfornøyd med" (EB7). Jeg kan ikke si det har vært noe mangel på noe informasjon. Jeg opplever å ha fått tilstrekkelig informasjon" (EB8).*

Utfyllende informasjon om endringsinnholdet har vært spesielt sentralt for å redusere usikkerheten til de endringsberørte: *"Holdningen endret seg etter å ha fått informasjon om at jeg ikke måtte skru" (EB7). "Informasjon var viktig i starten for å overbevise (...). Det var viktig at de forklarte hvordan det skulle gjøres og tanken bak det" (EB1). "Når vi skjønnte at det skulle ansettes nye mekanikere til å skru ble vi roligere" (EB5). "(...) han [lederen] sa egentlig veldig mye selv før han slapp til alle spørsmålene og bekymringene som alle hadde. Han dempet masse av den skepsisen" (EB8).*

Selv om de fleste var fornøyd med informasjonen i starten av prosessen var det enkelte som hadde behov for mer informasjon underveis i gjennomføringen. Dette var spesielt knyttet til oppfølging og opplæring i dataprogrammet for verkstedtilbud: *"Det er klart at den delen som var nytt for oss når vi skulle inn på delkatalogen og finne deler, så når du har gjort det mange ganger så går det fint, men i utgangspunktet var dette helt nytt for oss. Vi fikk ikke noe særlig opplæring. Jeg tror det hadde vært bra med mer kursing (...). Det hadde nok gjort ting lettere" (EB7). "Jeg hadde kanskje trodd at det skulle være enda mer oppfølging underveis, men det var litt sånn bråstopp" (EB6).*

Videre er det tydelig at timingen for informasjonen var viktig. Flere endringsberørte nevner at det var begynt å gå rykter før informasjonen om verksted-endringen ble gitt fra offisielt hold. Enkelte trekker fram de opplevde ryktene som uheldig: *"Jeg fikk vite om endringen gjennom rykter på stasjonen og ikke fra ledelsen (...). Jeg var ikke fornøyd med at vi fikk informasjon fra andre før vi fikk vite det fra senterleder første gang" (EB2). "Det gikk mye rykter før det kom på papir. Blant annet fordi veipatruljen fikk tidlig beskjed om at de måtte finne et annet sted å være (...) det kom noen mail om at vi skulle få mer informasjon" (EB4).*

---

Andre opplevde imidlertid at dette ikke var noe problem, og at informasjonen om verksted ble gitt tidsnok: *”Vi hadde mistanke [om verksted]. For når vi først flyttet hit var hallen ved siden av ledig. Vi hadde en mistanke om hva den skulle brukes til, den passet jo fint for et verksted, men det var ingen stor diskusjon”* (EB7).

Vi merker oss at behovet for informasjon om endringens innhold i stor grad virker tilfredsstillt. Samtidig påpeker enkelte at det kunne vært mer informasjon underveis i prosessen. Det var også enkelte svakheter knyttet til timing, ved at noen endringsberørte fikk informasjon gjennom rykter.

#### **4.4.2.4.2 Kommunikasjonskanal og avsender**

I forhold til andre aspekter av kommunikasjon, herunder kommunikasjonskanal og avsender, fant vi ingen vesentlige funn. I prosessen har det blitt benyttet multiple kommunikasjonskanaler, både ansikt- til- ansikt, epost og videoer. De endringsberørte fremhever kommunikasjon ansikt- til- ansikt som hensiktsmessig for å stille spørsmål, men var samtidig relativt indifferent til måten de fikk informasjon på. Videre var det tydelig at de endringsberørte ikke hadde noen tydelige preferanser på avsender av informasjonen. Vi merker oss imidlertid at det var viktig at informasjonen ble gitt på en ordentlig måte, og ikke gjennom rykter.

#### **4.4.2.4.3 Begrunnelser – social accounts**

Ledelsen i NAF gav en todelt begrunnelse om hvorfor de skulle starte verksted. Det ble først poengtert at flere av medlemmene og kundene etterspurte verkstedtjenester på NAF-sentrene. Videre ble det informert om at Test og Kontroll ikke var økonomisk bærekraftig på sikt, og at NAF følgelig var nødt til å finne andre inntektskilder. Begrunnelsene som ble gitt var dermed kausale, ved at det ble vist til interne og eksterne drivkrefter som påvirker NAF. De endringsberørte har imidlertid ulike oppfattelser av begrunnelsene for NAF Verksted. Mens enkelte kun har oppfattet én av begrunnelsene, har andre oppfattet begge begrunnelsene kommunisert fra ledelsen.



Blant de som kun trekker frem én av begrunnelsene, ser flere verksted som et resultat av interne økonomiske årsaker: *"Det bunnet vel i økonomi. Vi måtte ha flere ben å stå på. Det var det som var greia. Folk er ikke så trofaste lenger (...). Det er penga som rår og da må en ha flere ben å stå på, det er ikke værre. Og det var det samme som NAF sa"* (EB3). *"Det var ikke bare nok at vi hadde sånne tester, på grunn av konkurranse. Vi måtte ha noe annet. Jeg tror det var det at vi trengte mer økonomi"* (EB7). *"NAF- senter stod på stedet hvil, det var ikke noe penger for å bygge nye sentre eller utvide(...). Det vi drev med var tyna så langt at vi klarte ikke å få mer ut av det. Så vi måtte gjøre noe mer for å bygge opp kapital og tjene mer penger på sikt"*(EB8).

Andre trekker kun fram ekstern etterspørsel i markedet: *"Ønsket av medlemmene og kundene (...). Jeg var ikke fornøyd med den begrunnelsen fra ledelsen. Vi hadde kontakt med kunder før, ikke mange av kundene som spurte etter dette. Jeg er usikker på utvalget som ble brukt til markedsundersøkelsen. Ingen av de jeg kjenner ble spurt om undersøkelsen"* (EB2). *"Skulle prøve i og med at de hadde spurt kundene om hva de savnet og hva de mente. Begynte å åpne seg en mulighet"* (EB4).

Mange virker imidlertid å ha oppfattet både de interne økonomiske årsakene, så vel som den eksterne etterspørselen etter verkstedtjenester fra kundene: *"Det var vel dette med økonomi og at vi ønsker å tilby kunder og medlemmer bedre tjenester, og at de også ønsker det (...). Jeg oppfatter det slik at økonomi har vært hovedårsaken"* (EB1). *"Mange kunder spurte etter verkstedtjenester fra NAF (...) om vi stopper å utvikle oss må vi til slutt stenge"* (EB5). *"Det dem sa først var at det var etter kundens ønske. Det er det som har brent seg fast (...). Og i tillegg er det selvsagt at NAF skulle ha flere ben å stå på. Det har vært andre inntektskilder før som har blitt borte (...). Men det viktigste var kundebehov, for det ble gjort noen utspøringer blant kunder og medlemmer i forkant og vi fikk se de målingene og alt sånt, og det var helt klart at kunden og medlemmene ville dette"* (EB6). *"[Begrunnelsen var] økonomisk og at vi driver med noe som medlemmene da ønsket at vi skulle starte opp"* (EB9).

Samlet ser vi en enighet blant de endringsberørte om at innføringen av verksted har bakgrunn i enten økonomiske årsaker for NAF og/eller etterspørsel fra kundene og medlemmene. Et viktig funn er imidlertid at endringsberørte som kun trakk fram ekstern etterspørsel i markedet som årsak til endringen, mener at begrunnelsene som ble gitt var mindre rimelige. Implisitt ser vi derfor at en forståelse av den interne årsaken har vært viktig for at begrunnelsene ble oppfattet som rimelige.

#### **4.4.2.4.4 Oppsummering: Kommunikasjon**

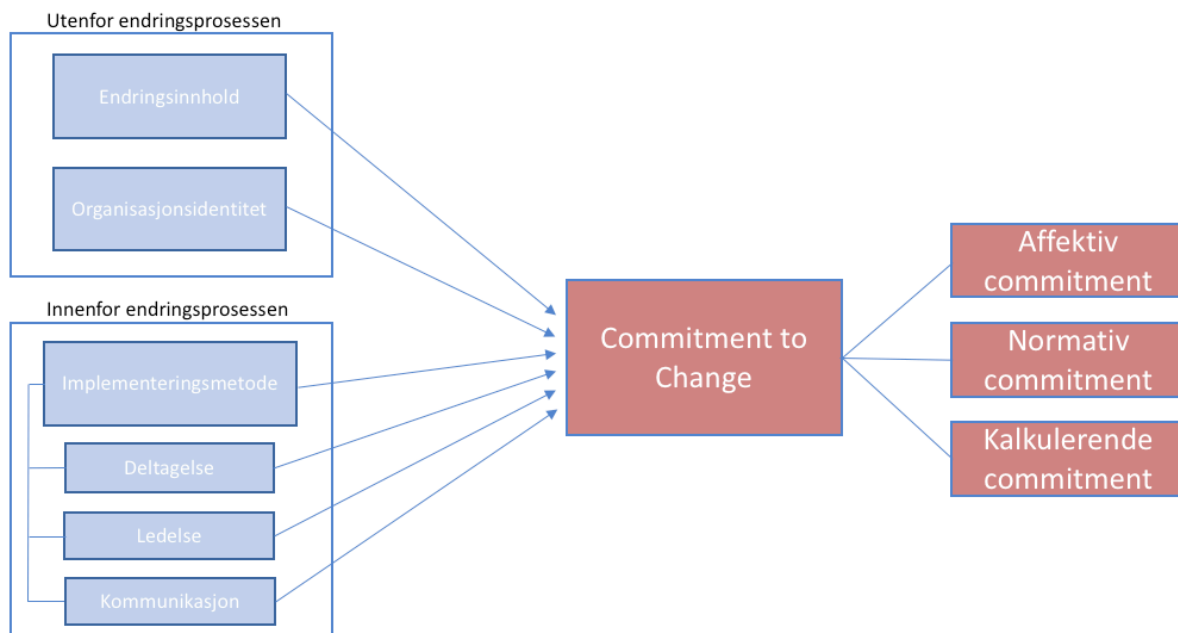
For endringsberørte med høy affektiv og normativ *Commitment to change* finner vi at tilstrekkelig informasjon, samt oppfattelse av de interne begrunnelsene for endringen, har vært viktig for et positivt syn på kommunikasjon under endringsprosessen. For endringsberørte med lav affektiv *commitment* fant vi at timingen for informasjonen, samt oppfattelsen av kun de eksterne begrunnelsene for endringen, er sentrale faktorer for misnøyen. Vi merker oss at det er en sammenheng mellom endringsberørte som oppfattet de interne årsakene for endringen, og endringsberørte som så behovet for å tilby verkstedtjenester i NAF. Oppfattelsen av de interne begrunnelsene virker således sentralt for å skape affektiv *commitment*.

## 5. Diskusjon

Vi vil nå diskutere sentrale funn fra kapittel 4 i lys av det teoretiske rammeverk presentert i kapittel 2, og ny relevant teori. Gjennom diskusjonen søker vi å gi en dypere forståelse av funnene. Dette vil gi grunnlag for å svare på oppgavens overordnede forskningsspørsmål: *Er de ansatte i NAF committed til endringen NAF Verksted, og i hvilken grad kan deres commitment forklares med prosessvariabler som deltagelse, kommunikasjon og prosedyrere rettferdighet?* Før vi begynner diskusjonen vil vi presentere en revidert forskningsmodell som inkluderer hovedfunnene fra analysen.

### 5.1 Revidert forskningsmodell

På bakgrunn av analysen har vi utformet en revidert forskningsmodell som viser sammenhengene mellom variablene vi har avdekket og *Commitment to change*:



Figur 11: Revidert forskningsmodell

---

Den reviderte modellen skiller mellom uavhengige variabler utenfor og innenfor endringsprosessen. Variablene utenfor endringsprosessen er endringsinnhold og organisasjonsidentitet. Variablene innenfor endringsprosessen er implementeringsmetode, deltagelse, ledelse og kommunikasjon. Til forskjell fra den opprinnelige forskningsmodellen har vi inkludert variablene endringsinnhold, organisasjonsidentitet, implementeringsmetode og ledelse, og utelatt prosedyrerettferdighet. Vi har samlet variablene deltagelse, ledelse og kommunikasjon under implementeringsmetode da vi vurderer disse som komponenter i implementeringsmetoden. Alle variablene vurderes likevel å ha en direkte effekt på *Commitment to change*.

På bakgrunn av datainnsamlingen fant vi støtte for at de inkluderte variablene er viktig for de ansattes *Commitment to change*. Vi fant derimot ingen eksplisitte funn for prosedyrerettferdighet. Denne variabelen kan derfor ikke betraktes som delvis medierende, slik vår opprinnelige forskningsmodell viser. Resultatene indikerer at det i tillegg til deltagelse og kommunikasjon, også er andre sentrale variabler som har hatt innvirkning på de ansattes *commitment*. Vi vil i den neste delen gå nærmere inn på variablene i den reviderte forskningsmodellen. Her vil vi se på hva som kan forklare de underliggende sammenhengene ved å diskutere funnene opp mot relevant teori og empiri.

## 5.2 Commitment to change

Når det kommer til problemstillingens første del, finner vi at flertallet av de ansatte i Test og Kontroll kan karakteriseres som *committed* til endringen NAF Verksted. Hele 8 av 9 ansatte scorer høyt på *Commitment to change* for minst en av de tre *commitment* dimensjonene. Av disse hadde 78 % av de ansatte høy affektiv, 56 % høy normativ og 33 % høy kalkulerende *Commitment to change*. En større andel av de ansatte kan med dette hevdes å ha en høy affektiv og normativ *commitment* til verksted-endringen. I henhold til litteraturen støtter disse verksted- endringen fordi de vil eller føler at de bør støtte den (Herscovitch & Meyer, 2002).

De tre dimensjonene av *Commitment to change* har videre atferdsmessige implikasjoner som kan være av stor betydning for NAF. I følge Herscovitch og Meyer (2002) vil en høy *commitment* for minst en av de tre dimensjonene føre til *focal* atferd. Videre vil høy affektiv og normativ *commitment* predikere en høyere grad av støtte gjennom *discretionary* atferd. Resultatene våre viser at alle ansatte foruten én kan antas å ha *focal* atferd, hvor de utfører arbeidsoppgavene de har blitt pålagt som følge av endringen. Videre antyder resultatene at flertallet av de ansatte vil ha en *discretionary* atferd. Dette viser at flere av de ansatte er villig til å utøve atferd utover det som er påkrevd i forbindelse med verksted-endringen, hvilket er svært positivt for NAF. Pilotprosjektet NAF Verksted betraktes som en suksess i organisasjonen, og vi vil argumentere for at den store andelen ansatte med høy affektiv og normativ *commitment* har vært avgjørende for endringens suksess.

Når det kommer til den ansatte som scoret lavt på alle dimensjonene av *commitment*, kan han i henhold til teorien antas å være motstander av verksted-endringen. Motstand kan utøves enten aktivt eller passivt, gjennom synlige eller mer latente destruktive handlinger. Passiv motstand kan hevdes å være mest ødeleggende for verksted-endringen, da den er vanskelig å oppdage og kan gi en negativ effekt på produktiviteten til NAF-senteret. Dette stiller igjen krav til ledelsen. En lyttende leder som kjenner sine ansatte vil kunne fange opp denne oppførselen og gjøre noe med det før den får for store konsekvenser. Dersom den ansatte derimot har et optimalt nivå av motstand kan det ha en positiv effekt på endringsinitiativet. Det er likevel ikke gitt at en ansatt med lav *commitment* vil utøve motstand mot endringen. I følge Herscovitch og Meyer (2002) vil den ansatte kun utøve motstand mot endringen dersom han vurderer at den medfører negative konsekvenser for seg selv, andre eller organisasjonen.

## **5.3 Variabler utenfor endringsprosessen**

### **5.3.1 Endringsinnhold**

Endringsinnhold var en viktig variabel for ansatte med både høy og lav affektiv og normative *Commitment to change*. Med endringsinnhold siktes det til *hva* endringsinitiativet

---

består av (Self, Armenakis, & Schraeder, 2007). I denne oppgaven viser endringsinnhold til et nytt ansvarsområde for de ansatte i Test og Kontroll, der de har blitt pålagt å lage tilbud på verkstedtjenester dersom det avdekkes feil på bilen. Fra analysen finner vi to hovedfunn knyttet til verksted-endringens innhold: (1) at informasjon om endringsinnholdet var avgjørende for å redusere usikkerhet, og (2) at den subjektive oppfattelsen av endringsinnholdets betydning for arbeidshverdagen hadde sammenheng med synet på endringen og type *Commitment to change*.

Det at endring kan skape usikkerhet er et velkjent fenomen i endringslitteraturen (Bordia, et al., 2004). Bueno og Bowditch hevder at usikkerheten vanligvis er relatert til målet, prosessen og utfallet av endringen, samt innvirkningen den har på hver enkelt ansatt (sitert i Elving, 2005, s. 133). I tråd med litteraturen forklarer de ansatte i NAF at usikkerheten knyttet til verksted-endringen har bakgrunn i endringens forventede påvirkning på egen arbeidshverdag. For å unngå eller redusere usikkerhet er det viktig med tilstrekkelig informasjon om endringen (Bordia et al., 2004; Elving, 2005). Dette viste seg også å være gjeldende for de ansatte i NAF, som trakk fram at informasjon om endringens innhold og påvirkning på egen arbeidshverdag var viktig. Men selv om informasjon om endringen i noen tilfeller kan redusere usikkerhet, er ikke dette alltid tilfellet. I henhold til Schweiger og Denisi (1991) vil usikkerhet kunne skape negative reaksjoner og holdninger, uavhengig av endringens objektive innhold. Informasjon om endringsinnholdet vil i så tilfelle ikke kunne redusere de ansattes negative holdninger til verksted-endringen. Piderit (2000) støtter dette og hevder reaksjonen til en endring grunner i endringens forventede betydning for individet. Den forventede betydningen vil videre avhenge av verdigrunnlaget til den enkelte. Ved å tilpasse verksted-endringen slik at eksisterende ansatte ikke måtte begynne å skru, virker det som at ledelsen i NAF har tatt hensyn til de ansattes verdigrunnlag. Gode ledere kjenner verdigrunnlaget til sine ansatte, og kan på den måten tilpasse endringsinnholdet basert på et reelt og ikke antatt verdigrunnlag (Lines, 2012).

I forlengelse av tilnærmingen til Piderit (2000) introduserer vi det andre hovedfunnet, der endringens betydning for enkeltindividet står sentralt. Resultatene viste at selv om endringsinnholdet var likt på tvers av de ansatte, oppfattet de endringens betydning for egen

arbeidshverdag ulikt. De som var henholdsvis positive og negative til den nye arbeidshverdagen hadde tilsvarende høy og lav *Commitment to change*. Funnet indikerer at verksted-endringen må betraktes fra et individnivå for å forklare de observerte forskjellene. Forutsetningen er i tråd med litteraturen der stadig flere fokuserer på individet i studier av organisatorisk endring (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999). Når det kommer til endringens påvirkning på individet, i form av økt arbeidsmengde eller tilpasningskrav, blir dette ofte ignorert i studier på endring (Judge et al., 1999; Lau & Woodman, 1995). Til tross for dette har man funnet sammenheng mellom en direkte og personlig konsekvens av endringen for ansatte, og deres respons på endringen (Brockner & Wiesenfeld, 1996; Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Self, Armenakis & Schraeder, 2007). Det kan derfor antas at ansatte som uttrykte en positiv holdning til verksted-endringen, også oppfattet at endringen hadde en positiv innvirkning på en selv. Forklaringen stemmer overens med beskrivelsene gitt av de ansatte, der de som er positive forteller om en morsommere og mer variert arbeidshverdag, mens de som er negative fremhever økt kompleksitet og tidspress på arbeidsoppgavene. Vurderingen av endringens betydning for en selv vil videre avhenge av individets persepsjon av den nåværende tilstanden (Lines, 2005). Dersom de ansatte opplevde et optimalt stimuleringsnivå (Reykowski, 1982) før verksted-endringen, vil de trolig ha en negativ holdning til endringen. Motsatt vil ansatte som opplevde en underdreven stimulering før verksted-endringen, ha en mer positiv holdning til endringen. Vi kan derfor hevde at persepsjonen av verksted-endringens betydning for de ansatte grunner i den enkeltes stimuleringsnivå før endringen.

### **5.3.2 Organisasjonsidentitet**

Et interessant funn er at oppfatning av organisasjonsidentitet har vært viktig for ansatte med både høy og lav affektiv og normativ *Commitment to change*. I følge Hatch og Schultz kan organisasjonsidentitet defineres som ”hva mennesker oppfatter, føler og tenker om sin organisasjon, og antas å være en felles og delt forståelse av organisasjonens egenartede verdier og karakteristika” (1997, s. 357). Fra resultatene fremgår det at de ansatte virker å ha ulike opplevelser av verksted-endringens effekt på organisasjonsidentiteten til NAF, som følge av et ulikt syn på nøytralitetsprinsippet NAF tidligere har fremhevet. De som hadde høy *commitment* oppfattet ikke nøytralitet som problematisk etter verksted-endringen.

---

Motsatt opplevde de med lav *commitment* at verksted-endringen brøt med nøytralitetsprinsippet. Dette tyder på at det er ulik internalisering av nøytralitet som en del av organisasjonsidentiteten hos de ansatte i NAF. I følge Ashforth og Mael (1989) innebærer internalisering av organisasjonsidentiteten at en inkorporerer organisasjonens verdier og holdninger som egne prinsipper å følge. De ansattes ulike oppfatninger av NAF sin nøytralitet knyttet til endringen, kan derfor tolkes som et uttrykk for ulik internalisering. De ansatte som opplevde det problematisk at verksted brøt med nøytralitetsprinsippet, kan tolkes til å ha internalisert nøytralitet som en verdi i organisasjonsidentiteten. Motsatt kan ansatte som ikke oppfattet nøytralitet som problematisk, antas å ikke ha internalisert nøytralitet i like stor grad.

Endringslitteraturen har de senere år hatt et større fokus på relasjonen mellom organisasjonsidentitet og endring. Dersom de ansatte i NAF har en sterk organisasjonsidentitet knyttet til nåværende verdier og prinsipper for organisasjonen, stilles det spørsmål til hvordan de vil respondere på verksted-endringen som bryter med disse. Tradisjonelt har endringslitteraturen fremstilt en sterk organisasjonsidentitet som bra *uansett*. Den kan samle de ansattes interesser med organisasjonens, øke tilfredshet og ytelse, samt redusere turnover (Cheney, 1983). En motstilling til dette synet er at en sterk identifisering med eksisterende normer, verdier og prinsipper kan skape motstand mot endring som bryter med disse. Dersom en ser organisasjonsidentitet som et uforanderlig konsept (Albert & Whetten, 1985), vil det være problematisk å møte endringer som bryter med eksisterende organisasjonsidentitet. Flere teoretikere har imidlertid argumentert for at organisasjonsidentitet er et dynamisk konsept som lar seg endre i samsvar med organisasjonens utvikling (Gioia & Thomas, 1996; Gioia & Corley, 2000).

Med utgangspunkt i organisasjonsidentitet som et dynamisk konsept, ser vi at et bevisst forhold til ansattes identitetsoppfatning i tilfeller der endringen bryter med eksisterende normer og verdier er viktig (Brown, Manning & Ludema, 2016). Den varierende internaliseringen av nøytralitet som en del av organisasjonsidentiteten til de ansatte i NAF, viser at organisasjonen ikke har lyktes med å endre identitetsoppfattelsen hos samtlige ansatte i forkant av verksted-endringen. Dette til tross for at ledelsen har forsøkt å fremheve



at de ikke er nøytrale, men først og fremst på ”medlemmenes side”. I henhold til Brown et al. (2016) burde NAF undersøkt de underliggende elementene for organisasjonsidentiteten til de ansatte, og deretter gjenoppbygget disse elementene til støtte for organisasjonsendringen. Avslutningsvis merker vi oss at organisasjonsidentiteten ikke virker å variere på tvers av pilotsentrene. Følgelig er organisasjonsidentiteten knyttet til NAF som helhet, og ikke til de lokale sentrene.

Det finnes lite forskning som undersøker relasjonen mellom organisasjonsidentitet og *Commitment to change*. Fagfeltet har primært fokusert på organisasjonsidentitet i relasjon til *Commitment to organization*. Enkelte studier viser imidlertid at affektiv *Commitment to change* kan kobles til identifisering med organisasjonen (Lee, Sharif, Scandura & Kim, 2017). Dette stemmer overens med våre funn som indikerer at ansatte som opplevde en svekket organisasjonsidentitet som følge av endring, har en lavere affektiv og normativ *Commitment to change*, og motsatt. En større bevissthet rundt de underliggende elementene i organisasjonsidentiteten til de ansatte, kunne trolig ha bidratt til en høyere *Commitment to change*.

## **5.4 Variabler innenfor endringsprosessen**

### **5.4.1 Implementeringsmetode**

Måten endringsprosessen ledes på har mye å si for de ansattes holdninger og hvorvidt de vil akseptere endringen (Herold, Fedor & Caldwell, 2007; Van Dam, Oreg & Schyns, 2008). Tilfeller hvor ledelsen har latt de ansatte delta, både i planleggingen og implementeringen av endringen, har vist seg å øke sannsynligheten for at endringen blir akseptert. Et viktig funn i oppgaven er at alle som var positive til måten verksted-endringen ble implementert på hadde høy *Commitment to change*. De ansatte var fornøyd med prøve og feile tilnærmingen, der ledelsen hele tiden var åpen for og fulgte opp innspill fra ansatte. Denne tilnærming til implementering bygger på en åpenhet for organisatorisk læring underveis i endringsprosessen (Levitt & March, 1988).

---

Endringslitteraturen gjør et skille mellom implementeringsmetoder som er rigide og mindre åpne for innspill fra ansatte, og de som er åpne for læring og tilpasning underveis i endringsprosessen. Flere av N-stegsmodellene for endring fremlagt i litteraturkapitlet, fremholder en tilnærming til organisatoriske endringer som en planlagt og definert prosess (Burnes, 2004). Stensaker, Falkenberg og Grønhaugs (2008) studier viser derimot at det ofte er for mye fokus på planlegging og tenking før handling. De anbefaler derfor bruk av "forsøk og feiling", der en forsøker ting i praksis hele veien, fremfor å bruke lang tid på planlegging og diskusjon. Det kan være hensiktsmessig med en prøveperiode, der en i stor grad involverer ansatte som er åpen for å eksperimentere med nye ideer (Moran & Brightman, 2000). I tråd med sistnevnte syn har NAF tilrettelagt for stor grad av involvering av de ansatte, og således hatt en pragmatisk forklaring på deltagelsen (Black & Gregersen, 1997). Store organisatoriske endringer krever omfattende dybdekunnskap, og det kan derfor være fordelaktig å inkludere de ansatte for å utnytte de ressurser og den kompetansen som allerede finnes i organisasjonen (Mclagan, 2002). Ved å involvere de ansatte har NAF fått viktige innspill som vi mener har bidratt til en bedre implementering av verksted-endringen. Innspillene har særlig bidratt til et skreddersydd datasystem og en hensiktsmessig utforming av verkstedene.

En motsigelse mot denne tilnærmingen er at involvering av ansatte er tidkrevende, i tillegg til at en ukritisk holdning til ansattes innspill kan føre til en mindre god endringsprosess (Kotter & Schlesinger, 1979). I henhold til dette perspektivet er involvering av ansatte under implementeringen av verksted kun hensiktsmessig dersom de besitter informasjon som gir verdifulle innspill. Prosjektgruppen i NAF virker å ha tatt hensyn til dette ettersom ansattes mulighet til å påvirke var begrenset til utformingen av praktiske løsninger knyttet til verksted. Beslutninger som knyttet seg til den overordnede strategiske planen og kundeperspektivet fikk de ingen innflytelse på.

Da implementeringsmetoden inneholder elementer fra de øvrige variablene vi har avdekket innenfor endringsprosessen, vil vi i det videre vurdere deltagelse, ledelse og kommunikasjon som ulike komponenter i implementeringsmetoden til NAF. I tillegg til å betraktes som ulike

aspekter ved implementeringen, mener vi variablene også kan ha en individuell effekt på *Commitment to change*.

### 5.4.2 Deltagelse

Deltagelse var som forventet en viktig variabel for de ansattes *Commitment to change*. Resultatene viste at ansatte som opplevde en reell deltagelse hadde en høy *Commitment to change*. Disse opplevde å bli involvert på flere måter under endringsprosessen, samtidig som innspillene de kom med ble tatt til følge. Motsatt fant vi at ansatte som ikke opplevde reell deltagelse hadde en lav affektiv og normativ *Commitment to change*. I tillegg til nevnte hovedfunn fant vi at de ansatte ikke opplevde å ha innflytelse på beslutningen om NAF skulle tilby verkstedtjenester. Innflytelse på den overordnede beslutningen kan derfor ikke hevdes å være en forklaring på de ansattes *Commitment to change*.

Funnene støtter det teoretiske utgangspunktet i oppgaven, hvor deltagelse blir trukket frem som et virkemiddel for å fremme *commitment* (Burke & Litwin, 1992; Black & Gregersen, 1997; Scott-Ladd & Marshall, 2004). Jacobsen (2010) omtaler deltagelse som har innflytelse som reell deltagelse, og forklarer at grad av innflytelse øker med antallet måter den ansatte blir involvert på. Det at ansatte fikk komme med innspill på det nye dataprogrammet, valg av leverandør og utstyr, og lokale tilpasninger – taler for at de ansatte ble direkte involvert på mange måter under endringsprosessen. De ansattes involvering tilsvarer Black og Gregersen (1997) sin femte dimensjon, der de ansattes meninger blir tatt inn til vurdering i beslutningstakingen. Innflytelsen under endringsprosessen kan således beskrives som både høy og reell for de ansatte på Test og Kontroll i NAF. Sammenhengen mellom de ansattes opplevelse av reell deltagelse og *commitment*, kan videre forklares med utgangspunkt i Fishbein og Azjens (1975) antakelse om at mennesker stoler mer på informasjon de har kommet frem til selv. Reell deltakelse skaper eierskapsfølelse og en opplevelse av kontroll over prosessen (Bouckenoghe, Devos & Broeck, 2009; Lines, 2004; Wagner, 1994). Det er nettopp innsikten og forståelsen en får ved å bli involvert, som former individets holdning til endring (Meyer & Stensaker, 2006). Bakgrunnen for den observerte sammenhengen mellom ansattes opplevelse av reell deltagelse og høy *Commitment to change*, kan med dette

---

tilskrives en eierskapsfølelse til verksted-endringen. Ved å øke de ansattes eierskapsfølelse til verksted-endringen vil man også kunne fremme *Commitment to change*.

Det er imidlertid viktig å poengtere at den positive effekten av reell deltakelse forutsetter at de ansatte faktisk deltar dersom de blir gitt muligheten. Vi fant at enkelte ansatte som var negativ til deltagelse i endringsprosessen, valgte å ikke engasjere seg. En ansatt forklarte dette ved å hevde at han ikke hadde noe å bidra med. En mulig forklaring på det manglende engasjementet kan være at individet ikke opplevde å være kompetent nok til å være med på viktige beslutninger i endringsprosessen (Neumann, 1989).

I tillegg til ovennevnte fant vi at de ansatte ikke har opplevd å ha innflytelse på den overordnede beslutningen om NAF skulle tilby verkstedtjenester. De ansatte på Test og Kontroll fikk ikke informasjon om NAF Verksted før pilotprosjektet var vedtatt og ble presentert. I henhold til Black og Gregersen (1997) sin femte dimensjon vil de ansattes involvering begrenses av at ingen fikk informasjon om beslutningen i forkant. Funnet indikerer at grad av involvering i selve beslutningen om å starte med verkstedtjenester har vært lav. Manglende involvering før beslutningen ble tatt kan hevdes å redusere ansattes forståelse for endringen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Klev & Levin, 2009; Yukl, 2010). Dette kan i så tilfelle forklare hvorfor noen ansatte ikke så behovet for verksted-endringen for NAF, og følgelig hadde lav affektiv *Commitment to change*. Likevel ser det ut til at innflytelse på endringsprosessen har vært viktigere enn innflytelse på beslutningen, ettersom de fleste ansatte var fornøyd med måten og grad av deltagelse i forbindelse med verksted-endringen.

### **5.4.3 Ledelse**

Måten prosjektgruppen ledet endringsprosessen på viste seg å være en viktig faktor for de ansatte. Mens ansatte med høy affektiv og normativ *Commitment to change* var fornøyd med måten prosjektgruppen støttet og fulgt de opp gjennom endringsprosessen, var ansatte med lav affektiv og normativ *Commitment to change* misfornøyd med de samme aspektene.

Funnet taler for at de ansattes persepsjon av ledelestilen er sentral for deres affektive og normative *Commitment to change*.

Viktigheten av god ledelse blir fremhevet i endringslitteraturen (Burke, 2002; Kotter, 1995; Lewin, 1951). Til tross for mangfoldige studier av det komplekse og flersidige fenomenet, har det ikke fremkommet en entydig definisjon av begrepet. I konteksten til endring kan ledelse betraktes som det å styre endring av organisasjonen, herunder å skape, koordinere og gi retning til endringen (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001). Det fremgår fra intervjuet med endringsleder at prosjektgruppen i sin ledelse vektla støtte og oppfølging, samt god informasjon og mulighet for innflytelse i endringsprosessen. Disse karakteristikene taler for at prosjektgruppen har hatt en transformerende ledelsesstil, hvilket kjennetegnes ved at lederne behandler de ansatte med respekt og tilbyr støtte, veiledning og myndiggjøring (Bass & Riggio, 2006). Til tross for at denne ledelsesstilen har vist seg å være hensiktsmessig ved organisatorisk endring (Bass & Riggio, 2006), viser resultatene at ansatte i NAF har ulik opplevelse av ledelsen til prosjektgruppen.

Den ulike oppfatningen av ledelsesstilen blant de ansatte, tyder på at en ulik persepsjon ligger til grunn. Betydningen av persepsjon poengteres av Hersey, Blanchard og Netemeyer (1979) som hevder at det ikke er virkeligheten, men en persepsjon av virkeligheten som påvirker atferd. Det er med andre ord ikke prosjektgruppen sin faktiske ledelsesstil, men en persepsjon av ledelsesstilen som påvirker de ansattes atferd. Studier finner videre at ulik persepsjon av transformerende ledelse, kan forklares med utgangspunkt i individuelle karakteristikk ved de ansatte (Keller, 1999; Schyns & Felfe, 2006; Felfe & Schyns, 2010). De observerte ulikhetene i oppfattelsen av ledelsen kan med dette forklares med bakgrunn i ulik persepsjon som følge av individuelle karakteristikk ved de ansatte. Av mangel på informasjon som gir dypere innsikt i de ansattes individuelle karakteristikk har vi ikke grunnlag for å diskutere sammenhengen mellom de ansattes persepsjon og karakteristikk nærmere.

---

Viktigheten av ledelse har på en annen side blitt kritisert for å være overdrevet, og en følge av attribusjonsfeil. Undersøkelser viser at mennesker har en tendens til å tilskrive suksess eller fiasko til lederne, når utfallet egentlig er et resultat av prosessene innad og utad i organisasjonen. En kan derfor spørre seg om viktigheten av god ledelse overdrives av de ansatte i NAF, som følge av et behov for å forklare synet på verksted-endringen på en måte som passer egne antagelser og enkle teorier (Calder, 1977; Pfeffer, 1977; Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). Denne forenklingen kan i så tilfelle tolkes som en bias der de ansatte tilskriver viktigheten av ledelse som en årsak til endringens suksess (Mitchell, Larson & Green, 1977; Lord, Binning, Rush & Thomas, 1978). Synet på ledelse som en viktig variabel for å skape *Commitment to change*, kan med bakgrunn i dette kritiseres dersom de ansatte har slike fundamentale attribusjonsfeil.

Sammenhengen mellom ledelse og *Commitment to change* er mye omtalt i endringslitteraturen. I tillegg til å være en hensiktsmessig ledelsesstil antas transformerende ledelse å ha en positiv effekt på de ansattes *Commitment to change* (Yu, Leithwood & Jantzi, 2002; Herold *et al.*, 2008; Hill, Seo, Kang & Taylor, 2012). Det er likevel interessant å merke seg at til tross for en tilsynelatende hensiktsmessig ledelsesstil i implementering av verksted-endringen, vil individuelle persepsjoner påvirke sammenhengen mellom ledelse og *commitment*. Dersom vi tar høyde for tilstedeværelsen av fundamentale attribusjonsfeil blant de ansatte i NAF, kan vi også stille spørsmåltegn til gyldigheten av den observerte sammenhengen.

#### **5.4.4 Kommunikasjon**

##### **5.4.4.1 Betydningen av informasjon**

Vi fant at informasjon om endringen har vært viktig for endringsberørte med høy affektiv og normativ *Commitment to change*. Her ble det særlig trukket fram at de ansatte opplevde at informasjonsinnholdet var tilfredsstillende og bidro til å redusere usikkerhet. Samtidig ble det påpekt at enkelte ønsket mer informasjon underveis i implementeringen, og en kan derfor stille spørsmål til om informasjonsmengden var tilstrekkelig. Likevel viste det samlede resultatet at de ansatte i stor grad var fornøyd med informasjon i endringsprosessen.

Fra litteraturkapitlet fremgår det at informasjonsinnholdet må være informativt, nyttig og gitt til riktig tid for å redusere usikkerhet knyttet til endringen (Wanberg & Banas, 2000). Fra analysen fant vi at de ansatte i stor grad opplever å ha fått informativ og nyttig informasjon om verksted-endringen. Dette funnet må sees i relasjon til endringsinnholdet, da de ansatte trakk fram at informasjon om at de ikke måtte begynne å skru var viktig. I tillegg til å ha fått informasjon om endringens påvirkning på egen arbeidssituasjon, og har de ansatte også fått informasjon om endringens effekt på organisasjonen. Det fremgår dermed at de viktigste informasjonskriteriene til Kitchen og Daly (2002) er oppfylt. Prosjektgruppen har etter beste evne delt tilgjengelig informasjon om endringen med de ansatte, og dermed vektlagt en åpen kommunikasjon. I følge Sloyan (2009) er åpen kommunikasjon viktig for å identifisere bekymringer hos de ansatte. Denne kommunikasjonsformen har således virket hensiktsmessig for å kunne gi nødvendig informasjon om endringsinnholdet og redusere usikkerhet blant de ansatte i NAF.

Det kan være utfordrende å tilfredsstille ansattes behov for tidsnok informasjon under strategiske endringer. Ansatte med høy kalkulerende og lav *Commitment to change* trakk fram at de var misfornøyd med timingen på informasjonen, og at de gjerne skulle fått informasjon om NAF Verksted tidligere. Disse fikk først informasjon om verksted-endringen gjennom rykter. Usikkerhet er en viktig årsak til rykter (Elving, 2005), og en kan derfor argumentere for at NAF burde gitt informasjon om verksted-endringen enda tidligere. Samtidig trekker Miller og Johnson (1994) fram at dersom informasjon rundt endringen er uklar, bør en vente med å informere for å ikke skape mer usikkerhet. På det tidspunktet ryktene om verksted begynte å gå, var ledelsen i NAF enda ikke sikker på alle aspektene rundt endringen. Vi mener det ville vært vanskelig for ledelsen å gi informasjon tidligere uten å bidra til mer usikkerhet blant de ansatte.

I forhold til mangelfull informasjon underveis i prosessen, mener enkelte at informasjonen ikke har vært tilstrekkelig dynamisk og tilpasset endringsprosessens ulike faser (Goodman & Truss, 2004). Endringslitteraturen har ofte påpekt at det er viktig med mye informasjon om endring. I NAF sitt tilfelle gav endringens organisering som et pilotprosjekt begrensninger på hvor mye det var mulig å gi informasjon om. Dette kan ha bidratt til at enkelte etterspurte

---

mer informasjon underveis i prosessen. Til tross for dette fant vi at ansatte stort sett var fornøyd med informasjonen som ble gitt. Resultatet kan sees i lys av Oreg (2006) sin studie som påpeker at det er informasjonsinnholdet og ikke mengde som er viktigst. Dette kan forklare de ansattes tilfredshet med informasjon, til tross for at informasjonsmengden i enkelte deler av prosessen var begrenset.

#### **5.4.4.2 Andre funn: Kommunikasjonskanal og avsender**

Av andre funn knyttet til kommunikasjon, fant vi at kommunikasjonskanal og avsender var av mindre betydning for de ansatte. Dette resultatet står i kontrast til oppgavens teoretiske rammeverk som peker på at kommunikasjonskanal og avsender kan være viktige virkemidler for å bidra til *commitment*. Til tross for at de ansatte ikke gav eksplisitt uttrykk for virkemidlenes betydning, kan vi likevel trekke enkelte slutninger på bakgrunn av andre funn. Kommunikasjonen i implementeringen ble i stor grad gjort ansikt- til- ansikt, hvilket åpnet for tilbakemeldinger og mulighet for å adressere bekymringene til de ansatte direkte. Kommunikasjonskanal kan således ha forsterket effekten av informasjonsinnholdet for å redusere usikkerheten til de ansatte. Samtidig kan den negative opplevelsen av å få informasjon via rykter peke på at horisontal kommunikasjon har vært mindre hensiktsmessig enn vertikal kommunikasjon, der informasjon blir presentert på en formell måte (Postmes, Tanis & De Wit, 2001).

#### **5.4.4.3 Betydning av begrunnelser**

I følge Elving (2005) bør informasjon om endringen også adressere årsakene bak endringen. Som påpekt i litteraturkapitlet er begrunnelser for endring et viktig virkemiddel for å øke forståelse og aksept for endring (Cobb & Wooten, 1998; Cobb, Stephens & Watson, 2001). Vi fant at prosjektgruppen kun har brukt kausale begrunnelser for verksted-endringen, der de viser til eksterne og interne krefter som påvirker organisasjonen (Cobb & Wooten, 1998). Det fremgår av resultatene at de ansatte har ulike oppfatninger og tiltro til begrunnelsene som ble gitt. Ansatte med høy affektiv og normativ *Commitment to change* oppfattet og hadde tiltro til de interne begrunnelsene. Ansatte med lav affektiv *commitment* oppfattet kun de eksterne begrunnelsene og hadde liten tiltro til disse.



For å forklare de ulike oppfatningene og tiltroen til de kausale begrunnelsene viser vi til Rousseau og Tijoriwala (1999) som skiller mellom to aspekter ved begrunnelser for endring: (1) oppfattelsen av *begrunnelsen* og (2) *aksepten* for begrunnelsen. Når det kommer til oppfattelsen av begrunnelsene gav prosjektgruppen felles informasjon om både de interne og eksterne årsakene til endringen. Likevel oppfattet ikke alle ansatte begge begrunnelsene. Denne variasjonen kan forklares med *motivated reasoning*, der de ansatte ikke er passive mottakere av begrunnelser om endringen, men prosesserer aktivt selektiv informasjon (Einhorn & Hogarth, 1986; McGill, 1995). Som følge av dette kan de ansatte i NAF oppfatte ulike deler av begrunnelsene som ble gitt om verksted-endringen. I sin persepsjon av begrunnelsene spiller flere faktorer inn, blant annet tidligere erfaring med endring og kollegaers meninger (Rousseau & Tijoriwala, 1999). En annen forklaring på variasjonen i oppfattelsene er at endring medfører mye støy. Begrunnelsene til ledelsen i NAF kan dermed ha druknet i annen informasjon. Ledelsen kommuniserte begrunnelsene primært på det første informasjonsmøtet om verksted-endringen. Trolig kunne en hyppigere gjentakelse av begrunnelsene ha bidratt til å redusere variasjonen i oppfattelsene til de ansatte.

Når det kommer til aksept for begrunnelsene viser våre funn at ansatte som kun oppfattet de eksterne årsakene, syntes disse var mindre troverdige enn de som også oppfattet de interne årsakene. Dette funnet er interessant da ledelsen har lagt stor vekt på å bygge tiltro til de eksterne årsakene for endringen. Blant annet har de vist til omfattende kundeundersøkelser som underbygger argumentet om at verkstedtjenester fra NAF er etterspurt i markedet. Det virker dermed tydelig at NAF ikke har lyktes med å skape tilstrekkelig aksept for de eksterne begrunnelsene. En forklaring på dette kan være at etterspørsel i markedet var en begrunnelse de ansatte ikke forventet. Flere av de ansatte var under den oppfatning at kundene foretrakk NAF nettopp fordi de var et nøytralt alternativ som gjennomførte kontroll av kjøretøy uten insentiv til å avdekke feil. Studier viser at begrunnelser som appellerer til ”det en allerede vet” har en høyere sannsynlighet for å bli akseptert (Scott & Lyman, 1968). I lys av dette kan den høye aksepten for de interne kausale begrunnelsene tyde på at behovet for bedre økonomi ved NAF-sentrene var mer kjent i organisasjonen, og følgelig bidro til større aksept for denne begrunnelsen. En annen forklaring er at de ansattes relasjon til organisasjonen påvirker deres aksept for begrunnelser (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Ansattes aksept av begrunnelsene kan i henhold til dette perspektivet avhenge av

---

organisasjonens troverdighet og forpliktelse til organisasjonen. Følgelig kan vi tolke at ansatte som viste tiltro til begrunnelsene har en sterkere forpliktelse til organisasjonen.

#### **5.4.4.4 Kommunikasjon og commitment**

Resultatene viser at tilstrekkelig informasjon og aksept av de bakenforliggende årsakene til verksted-endringen har vært viktig for de ansattes *Commitment to change*. Dette funnet er konsistent med litteraturen på området. Shum et al. (2008) peker på at god informasjon om endringen er viktig for *Commitment to change*. Når organisasjonens handlinger blir forstått og oppfattet som legitime vil dette styrke aksept og *commitment* (Fairhurst & Sarr, 1996). Dette stemmer overens med funnene om kommunikasjon i endringsprosessen i NAF.

## **5.5 Andre funn**

### **5.5.1 Prosedyrerettferdighet**

Resultatene fra analysen gir ikke støtte for prosedyrerettferdighet som mediator for forholdet mellom deltagelse, kommunikasjon og *Commitment to change*. Dette funnet var overraskende ettersom de ulike pilotsentrene hadde fått ulik oppfølging fra prosjektgruppen. Funnet står videre i kontrast til endringslitteratur som ser rettferdighet som viktig for *Commitment to change* (Andrews, Kacmar, Blakely, & Bucklew, 2008; Bernerth et al., 2007; Chawla & Kelloway, 2004; Foster, 2010). Oppgavens funn indikerer at betydningen av rettferdighet i endringsprosessen er overdrevet. Basert på våre funn kan vi ikke hevde at rettferdighet har vært det underliggende motivet for ansattes *Commitment to change*.

Teoretikere som ser prosedyrerettferdighet som viktig for *Commitment to change* søker å organisere prosessen med det formål å øke opplevd prosedyrerettferdighet. Det påpekes at innflytelse på reglene for beslutningen, mulighet til å uttrykke egne meninger og opplevelse av god klagehåndtering fra ledelsen, er viktige for å fremme prosedyrerettferdighet (Lines,

2005). Flere studier fremhever spesielt *voice* i prosessen som sentralt (Folger, 1977; Hirschman, 1970; Konovsky, 2000; Korsgaard et al., 1995; Lind, Kanfer, & Earley, 1990). Andre trekker fram verbal kommunikasjon (Shapiro et al., 1994), deling av informasjon (Konovsky, 2000), eksterne begrunnelser (Bobocel, Agar, Meyer, & Irving, 1998; Shapiro, 1991) og tillit til ledelsen (Korsgaard et al., 1995), som andre viktige faktorer for prosedyrerettferdighet. Vårt funn indikerer imidlertid at prosedyrerettferdighet ikke er et underliggende motiv for *Commitment to change*. Et fokus på variabler som fremmer rettferdighet vil derfor kunne være misvisende for å skape *commitment*.

Vi ser likevel at mange av de samme variablene som hevdes å øke opplevd prosedyrerettferdighet, også har hatt en effekt på ansattes *Commitment to change*. Vi kan derfor stille spørsmålet om det er andre underliggende forklaringer på hva som driver ansattes holdning. Våre resultater viser en sammenheng mellom endringens personlige konsekvens for de ansatte og deres respons på endringen. Følgelig kan vi argumentere for at ansattes holdning til endringen i stor grad kan forklares av egeninteresse. I følge Isabella (1990) vil egeninteresse kunne ha betydning for hvordan en endring blir tolket. Holdning til endring baseres på en vurdering av de aspekter ved endringen som har personlig relevans (Lines, 2005). I tråd med disse tilnærmingene, tror vi egeninteresse kan være en underliggende forklaring på de observerte sammenhengene.

### **5.5.2 De tre dimensjonene av *Commitment to change***

Fra analysen fremgår det stor samvariasjon i variablene som er viktig for å skape høy affektiv og normativ *commitment*. De relative forskjellene i betydningen av en variabel er minimale mellom ansatte med affektiv og normativ *commitment*, men systematisk forskjellig fra ansatte med kalkulerende *commitment*. Variablene som er viktig for affektiv og normativ *commitment* kan dermed antas å være de samme, men den relative betydningen av variablene er noe ulik. Dette resultatet avviker fra tidligere studier på *Commitment to change*. Her blir forløperne til de tre dimensjonene antatt å være noe overlappende, men likevel mulig å skille for affektiv, normativ og kalkulerende *commitment* (Herscovitch & Meyer, 2002).

---

Resultatene antyder at kalkulerende *commitment* i mindre grad påvirkes av variablene i den reviderte forskningsmodellen. Ettersom kalkulerende *commitment* skiller seg systematisk fra affektiv og normativ *commitment* i vår studie, kan vi stille spørsmål om det er hensiktsmessig å behandle de tre dimensjonene samlet. Dette gir implikasjoner for prosessutforming, da variabler som antas å fremme affektiv og normativ *commitment* ikke nødvendigvis vil påvirke kalkulerende *commitment*. Resultatet indikerer at en bør foreta et skille mellom forløpere til de tre dimensjonene til *Commitment to change*. Et endringsdesign som ikke tar høyde for de systematiske forskjellene vil heller ikke kunne fremme de tre dimensjonene til *Commitment to change*.

Selv om oppgaven i hovedsak avdekker variabler som kan hevdes å fremme affektiv og normativ *commitment* anser vi funnene som tilstrekkelige for NAF sitt vedkomne. Som litteraturen fremhever er det ønskelig å tilstrebe atferdsmessige konsekvenser knyttet til *discretionary* atferd. Da denne type atferd er positivt relatert til affektiv og normativ *commitment*, vil det følgelig også være naturlig at en først og fremst ønsker å tilegne kunnskap om hva som skaper denne atferden. Det at ledelsen i NAF kan fremme affektiv og normativ *commitment* ved å ta hensyn til variablene i den reviderte forskningsmodellen, anser vi å være verdifull informasjon for organisasjonen. Både med tanke på videre utrulling av NAF Verksted, men også for andre endringer internt i NAF.

## 6. Konklusjon

### 6.1 Svar på forskningsspørsmålet

Oppgaven har tatt sikte på å svare på følgende forskningsspørsmål: *Er de ansatte i NAF committed til endringen NAF Verksted, og i hvilken grad kan deres commitment forklares med prosessvariabler som deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet?*

Formålet med oppgaven var å kartlegge om ansatte som var del av pilotprosjektet NAF Verksted var *committed* til endringen. Med bakgrunn i deres *commitment* ønsket vi å avdekke hvilke variabler som har vært viktig for de ansatte, og følgelig kan betraktes som forløpere til *Commitment to change*. Etter å ha studert relevant endringslitteratur fant vi at teorien fremhevet deltagelse, kommunikasjon og prosedyrerettferdighet som viktige forløpere. Vi ønsket derfor å undersøke om disse variablene også kunne forklare de ansatte i NAF sin *commitment* til verksted-endringen.

Når det gjelder første del av forskningsspørsmålet, fant vi at alle ansatte med unntak av én var *committed* til verksted-endringen. Disse hadde høy *commitment* for minst en av de tre dimensjonene, hvilket indikerer at de vil ha en støttende atferd til verksted-endringen. En stor andel av de ansatte hadde høy affektiv og normativ *commitment*. Dette tyder på at mange vil være villig til å strekke seg utover påkrevde arbeidsoppgaver for å lykkes med verksted-endringen. Vi tror den høye andelen ansatte med affektiv og normativ *commitment* har vært avgjørende for pilotprosjektets suksess.

Når det gjelder andre del av forskningsspørsmålet, fant vi kun støtte for variablene kommunikasjon og deltagelse som viktige for de ansattes *Commitment to change*. Vi fant ikke støtte for prosedyrerettferdighet som en delvis medierende variabel for kommunikasjon og deltagelse sin effekt på *commitment*. Basert på våre funn kan vi ikke hevde at rettferdighet har vært det underliggende motivet for de ansattes *commitment*. Funnet var ikke

---

i tråd med våre forventninger og står i kontrast til oppgavens teoretiske rammeverk. I forhold til kommunikasjon fant vi at tilstrekkelig informasjon og de kausale begrunnelsene for verksted-endringen har vært viktig. Informasjon har bidratt til å redusere usikkerhet, mens begrunnelsene bidro til økt forståelse for hvorfor verksted-endringen var nødvendig. Kausale begrunnelser som inkluderte interne årsaker viste seg å ha størst effekt. I forhold til deltagelse fant vi at opplevelsen av reell deltagelse i endringsprosessen hadde sammenheng med høy *commitment*. Sammenhengen kan forklares med at reell deltakelse skaper eierskapsfølelse og bedre forståelse for verksted-endringen. Samtidig fant vi at de ansatte ikke fikk påvirke beslutningen om NAF skulle tilby verkstedtjenester. Innflytelse på den overordnede beslutningen kan derfor ikke hevdes å være en forklaring på de ansattes *Commitment to change*.

Videre har vi gjort funn utover oppgavens problemstilling. Vi har funnet støtte for flere nye variabler både i og utenfor endringsprosessen, herunder endringsinnhold, organisasjonsidentitet, implementeringsmetode og ledelse. Resultatene våre indikerer at variabler i og utenfor endringsprosessen bør sees i sammenheng for å skape *Commitment to change*. En kan følgelig ikke utelukkende fokusere på variabler innenfor endringsprosessen slik problemstillingen vår indikerer. Det må også tas hensyn til variabler som ligger utenfor endringsprosessen og som ikke er direkte knyttet til hvordan endringen implementeres.

For variablene utenfor endringsprosessen fant vi at endringsinnhold og organisasjonsidentitet var viktig for de ansattes *commitment*. I forhold til endringsinnhold var det særlig sentralt at de ansatte ikke måtte begynne som mekanikere. Det at NAF tilpasset endringsinnholdet til ansattes verdigrunnlag virker å ha bidratt til mindre motstand mot verksted-endringen. Samtidig fant vi at oppfattelsen av endringsinnholdet varierte blant de ansatte, hvilket kan forklares med et ulikt stimuleringsnivå før verksted-endringen. I forhold til organisasjonsidentitet fant vi at ansatte hadde ulik internalisering av NAF sitt nøytralitetsprinsipp som en del av sin organisasjonsidentitet. Ansatte med høy internalisering av nøytralitet opplevde at verksted-endringen brøt med nøytralitetsprinsippet og hadde en lavere *Commitment to change*.

For variablene innenfor endringsprosessen fant vi at de ansatte i tillegg til deltagelse og kommunikasjon, anså ledelsen og implementeringsmetoden som viktig. I forhold til ledelsen fant vi at ansattes subjektive opplevelse av ledelsesstilen var avgjørende. Til tross for en tilsynelatende hensiktsmessig ledelsesstil var det de ansattes persepsjon av ledelsen som påvirket variabelens effekt på *commitment*. Når det gjelder implementeringsmetoden fant vi at ansatte som var fornøyd med prøve og feile tilnærming hadde høy *commitment*. I tillegg kan de øvrige variablene innenfor endringsprosessen, herunder deltagelse, ledelse og kommunikasjon, anses som ulike komponenter i implementeringsmetoden. Variablene innenfor endringsprosessen kan således betraktes som ulike komponenter i implementeringsmetoden, i tillegg til å ha en individuell effekt på *Commitment to change*.

## 6.2 Implikasjoner for NAF

Vi vil nå presentere funnenes implikasjoner for NAF. Her vil vi understreke hva som har fungert godt for å skape *commitment* til verksted-enderingen, og komme med forslag til forbedring. I møte med stadig skiftende krav fra medlemmene og markedet øker viktigheten for NAF av å kunne håndtere endring. Vi mener derfor det har verdi for NAF å være bevisst på hva som kan skape *Commitment to change* blant ansatte i organisasjonen.

Pilotprosjektet NAF Verksted blir vurdert som en suksess i organisasjonen. Vi tror at de endringsberørtes høye *commitment* til verksted-enderingen er en viktig årsak til dette. NAF virker å ha tatt hensyn til variabler både i og utenfor endringsprosessen. Vi tror at et bevisst forhold til de ansattes syn på endringsinnholdet og åpenhet for å tilpasse det, har vært viktig for å skape aksept for verksted-enderingen. De ansatte på Test og Kontroll ønsket ikke å jobbe som bilmekanikere, og ledelsen i NAF har tatt hensyn til dette ved å ansette nye medarbeidere til å utføre bilreparasjoner. Videre fremstår endringens implementeringsmetode som svært vellykket. I Norge er det ikke vanlig med pilotering som gir rom for så mye forandring som det NAF har åpnet for. Denne fremgangsmåten bidro til at de ansatte i stor grad opplevde god kommunikasjon, reell deltagelse og støttende ledelse i endringsprosessen. Den har også bidratt til en mer skreddersydd løsning og engasjement

---

blant de ansatte. Samtidig bør det påpekes at denne implementeringsmetoden trolig ikke er like hensiktsmessig for alle endringer. En åpen tilnærming uten en fast utforming kan også bidra til usikkerhet og frustrasjon blant ansatte.

Når det gjelder forbedringsområder mener vi NAF kunne fokusert mer på de ansattes organisasjonsidentitet og individuelle forskjeller, samt begrunnelsene for verksted-endringen. NAF har ikke lykket med å endre identitetsoppfatningen hos alle ansatte i forkant av endringen. Vi mener NAF burde vært mer bevisst på organisasjonsidentitetens betydning i møte med endringer. Ved å endre synet på nøytralitet og gjenoppbygge organisasjonsidentiteten til støtte for verksted-endringen, ville NAF trolig styrket *commitment* til endringen. Videre kunne NAF vært mer bevisst på betydningen av individuelle forskjeller for synet på ledelsen og endringsinnholdet. Oppfattelsen av ledelsen i prosessen var betinget av de ansattes subjektive persepsjon. Kunnskap om de ansattes individuelle karakteristikk kunne ha bidratt til en bedre tilpasset ledelsesstil. På samme måte kunne kjennskap til ansattes ulike stimuleringsnivå i arbeidet før endringen ha bidratt til en mer optimal utforming av endringsinnholdet. Samtidig erkjenner vi at det kan være vanskelig å kjenne til alles preferanser i en så omfattende endringsprosess. Et siste moment er at NAF kunne vært mer oppmerksom på betydningen av begrunnelser for endringen. Vi fant at det var stor variasjon i hvilke begrunnelser som ble oppfattet av de ansatte. En hyppigere gjentakelse av begrunnelsene kunne trolig bidratt til en mer entydig oppfattelse av behovet for å tilby verkstedtjenester i NAF. Prosjektgruppen kunne med fordel presisert begrunnelsene oftere i sin dialog med de ansatte underveis i prosessen. Samtidig hadde de ansatte liten tiltro til de kausale begrunnelsene som viste til eksterne årsaker for endringen. Kundeundersøkelsene som NAF viste til har følgelig ikke vært overbevisende nok. Flere argumenter for at verkstedtjenester var ønsket av kundene kunne trolig ha bidratt til en økt forståelse for verksted-endringen.

Vår samlede vurdering er likevel at NAF har lykket godt med å skape *commitment* til verksted-endringen. Den høye andelen ansatte som har affektiv og normativ *commitment* underbygger dette. Vi tror implementeringsmetoden og utformingen av endringsinnholdet har vært særlig avgjørende for dette resultatet.



## 6.3 Metodiske begrensninger

Vi vil her presentere metodiske begrensninger som kan ha innvirket på studiens resultater. Det vil tas utgangspunkt i hvordan studiens tidspunkt og utvalg har lagt føring for resultatene. Dette har videre begrenset muligheten til å generalisere funnene.

### 6.3.1 Tidspunkt for studien

Det faktum at studien er utformet som en tversnittstudie, hvor det tas utgangspunkt i datainnsamling fra et gitt tidspunkt, begrenser studiens resultater. Intervjuene ble foretatt etter at pilotprosjektene var ferdigstilt, og videre utrulling av NAF Verksted var bekreftet. Følgelig kan vi anta at resultatene er påvirket av omstendighetene som NAF-sentrene nå befinner seg i, og de tanker og refleksjoner de ansatte har gjort seg på nåværende tidspunkt. En longitudinell datainnsamling ville trolig gitt verdifull informasjon om hvordan våre funn har forandret seg over tid. Eksempelvis hadde det vært hensiktsmessig å samle inn data da de ansatte først fikk høre om verksted-endringen. Deretter på nytt når at de ansatte hadde fått lov til å komme med innspill, samt reflektert over endringsprosessen. Dette kunne bidratt til å kartlegge om deres *commitment* er et stabilt eller dynamisk konsept som forandrer seg over tid. Videre ville det vært mulig å avdekke hvilke variabler som kunne forklart hvorfor deres *commitment* endrer seg, og på hvilket tidspunkt. En longitudinell studie kunne på denne måten styrket påliteligheten til funnene ved å basere de på refleksjoner fra flere tidspunkt.

### 6.3.2 Utvalget

Som påpekt i metodekapitlet begrenses generaliserbarheten til studien av at forskningen tar form som en casestudie. Funnene i oppgaven er følgelig preget av særtrekk ved både arbeidsoppgavene til de ansatte på Test og Kontroll, og organisasjonen NAF. Resultatene kan ikke direkte overføres til andre utvalg eller lignende situasjoner. Til tross for dette kan det ikke utelukkes at deler av resultatene er av interesse og verdi for lignende organisasjoner eller bransjer.

## 6.4 Forslag til videre forskning

I tråd med Nadler og Tushmans (1990) endringstyper har vi i oppgaven studert en endring som kan klassifiseres som *reorientering*. Det ville vært interessant å studere om våre resultater for *Commitment to change* også kan holde innenfor andre endringstyper. Et forslag til videre forskning er følgelig å studere hvorvidt våre observasjoner av variabler som påvirker *Commitment to change* kan generaliseres til å gjelde også innenfor Nadler og Tushmans tre andre endringstyper.

Et annet forslag til videre forskning er å studere forløpere til *Commitment to change* gjennom en integrert casetilnærming. Her kunne man tatt utgangspunkt i de forskjellige pilotsentrene og forsøkt å avdekke betydningen av situasjonelle faktorer på sammenhengen til *Commitment to change*. Dette kunne trolig bidratt til å avdekke systematiske forskjeller utover det vår studie har gjort. Alternativt kunne en sammenlignet pilotsentrene med NAF-sentre som har innført verksted-endringen, men ikke var del av pilotprosjektet. Dette kunne gitt verdifull innsikt i om endringens implementeringsmetode faktisk har hatt den betydningen som våre funn antyder.

## 7. Litteraturliste

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888–918.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The Influence of Attitudes on Behavior. *Journal of Social Psychology*, 44(1), 115–127.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210.
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 604–633.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L., & Bucklew, N. S. (2008). Group Cohesion as an Enhancement to the Justice—Affective Commitment Relationship. *Group & Organization Management*, 33(6), 736–755.
- Anthony, S. (2009). Constant Transformation Is the New Normal. *Harvard Business Review*.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586–598.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–701.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2003). *Exploring Strategic Change* (2. utgave). Prentice Hall.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. utgave). Psychology Press.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326.
- Bies, R. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research*

- 
- in Organizational Behavior*, 9, 289–319.
- Black, S. J., & Gregersen, H. B. (1997). Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859–878.
- Bobocel, D. R., Agar, S. E., Meyer, J. P., & Irving, P. G. (1998). Managerial accounts and fairness perceptions in conflict resolution: Differentiating the effects of minimizing responsibility and providing justification. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(2), 133–143.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Broeck, H. Van Den. (2009). Organizational change questionnaire – climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(6), 559–599.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss. *Academy of Management Journal*, 37(2), 397–409.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189–208.
- Brown, S., Manning, M. R., & Ludema, J. D. (2016). Organization Identity: Its Role in Organization Change. *Research in Organizational Change and Development*, 24, 145–183.
- Burke, W. W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Cabrera, E. F., Ortega, J., & Cabrera, Á. (2002). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 38(1), 43–54.
- Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. I *New Directions in Organizational Behavior* (s. 179–204). St. Clair Press
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868–882.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485–498.

- Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences, 42*(3), 503–512.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs, 50*(4), 342–362.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management, 50*(4), 479–500.
- Cobb, A. T., Folger, R., & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly, 19*(2), 135–151.
- Cobb, A. T., Stephens, C., & Watson, G. (2001). Beyond Structure: The Role of Social Accounts in Implementing Ideal Control. *Human Relations, 54*(9), 1123–1153.
- Cobb, A. T., & Wooten, K. C. (1998). The role social accounts can play in a “justice intervention.” I *Research in organizational change and development: An annual series featuring advances in theory, methodology, and research* (s. 73–115). Elsevier Science/JAI Press.
- Coetsee, L. (1999). From Resistance To Commitment. *Public Administration Quarterly, 23*(2), 204–222.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the Speed of Change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. Random House.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization Development and Change*. Suoth-Western College
- Cunningham, G. B. (2006). Examining the Relationships among Coping with Change, Demographic Dissimilarity and Championing Behaviour. *Sport Management Review, 9*(3), 253–270.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming* (2. utgave). Universitetsforlaget.
- Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing largescale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior, 15*(7), 623–638.
- Davidson, A. R., & Jaccard, J. J. (1979). Variables that moderate the attitude-behavior relation: Results of a longitudinal survey. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(8), 1364–1376.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review, 23*(2), 341–352.
- De Ven, V., Poole, A. H., & Scott, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review, 20*(3), 510–536.
- Devos, G., Vanderheyden, K., & Van den Broeck, H. (2002). A Framework for Assessing

- 
- Commitment to Change. Process and Context Variables of Organizational Change. *Vlerick Management School*, 1–34.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology : an integrated approach*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Doyle, M., Claydon, T., & Buchanan, D. (2000). Mixed Results, Lousy Process: the Management Experience of Organizational Change. *British Journal of Management*, *11*, 59–80.
- Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1986). Judging probable cause. *Psychological Bulletin*, *99*(1), 3–19.
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, *35*(1), 37–55.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(2), 129–138.
- Ertel, M., Pech, E., Ullsperger, P., Von Dem Knesebeck, O., & Siegrist, J. (2005). Adverse psychosocial working conditions and subjective health in freelance media workers. *Work and Stress*, *19*(3), 293–299.
- Fahlén, G., Knutsson, A., Peter, R., Åkerstedt, T., Nordin, M., Alfredsson, L., & Westerholm, P. (2006). Effort-reward imbalance, sleep disturbances and fatigue. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *79*(5), 371–378.
- Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996). *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*. Jossey-Bass.
- Fangen, K., & Sellgerberg, A.-M. (2011). *Mange ulike metoder*. Gyldendal akademisk.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, *59*(1), 1–29.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, *21*(2), 393–410.
- Fidler, L. A., & Johnson, J. D. (1984). Communication and Innovation Implementation. *Academy of Management*, *9*(4), 704–711.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *35*(2), 108–119.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource*

---

*Management*. Sage Publications.

- Ford, K. J., Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E. (2003). Distinguishing Organizational From Strategy Commitment: Linking Officers' Commitment to Community Policing to Job Behaviors and Satisfaction. *Justice Quarterly*, *20*(1), 159–185.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, *21*(1), 3–39.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies: a practical guide* (6. utgave). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, *25*(1), 63–81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, *41*(3), 370–403.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis. *Journal of Management*, *21*(3), 395–421.
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The Medium and the Message: Communicating Effectively During a Major Change Initiative. *Journal of Change Management*, *4*(3), 217–228.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, *16*(2), 399–432.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). “Bad Behavior” in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, *31*(6), 988–1005.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis* (4. utgave). Fagbokforlaget.
- Hanebuth, D., Meinel, M., & Fischer, J. E. (2006). Health-Related Quality of Life, Psychosocial Work Conditions, and Absenteeism in an Industrial Sample of Blue- and White-Collar Employees: A Comparison of Potential Predictors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *48*(1), 28–37.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, *31*(5), 356–365.
- Hennestad, B. W. (2012). Endringsledelse og sticky culture: å lede endring med kulturell bevissthet. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, *15*(8), 59–67.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 942–951.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational

- 
- and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121–151.
- Hill, N. S., Seo, M.-G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership. *Organization Science*, 23(3), 758–777.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations and States*. Harvard University Press.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations As a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2010). Deltakelse som virkemiddel i organisatoriske endringsprosesser - et tveegget sverd? I *Mysterion, strategiske og kainotomia* (s. 229-243). Oslo: Novus.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jaros, S. (2010). Journal of Change Management Commitment to Organizational Change: A Critical Review Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79–108.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122.
- Katz, D. (1960). The Functional Approach to the Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163–204.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2. utgave). New York: Wiley.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Fagbokforlaget.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership



- 
- theories. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 589–607.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), 46–53.
- Kjøde, A. (2004). Ledere og endringsprosesser. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget.
- Koller, R., Fenwick, R., & Fenwick, R. (2013). Is obedience, not resistance, the real organizational change killer? *Change Management*, 13(1), 25–36.
- Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 60–84.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96–103.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Kraus, J. S. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(1), 58–75.
- Kuper, H., Singh-Manoux, A., Siegrist, J., & Marmot, M. (2002). When reciprocity fails: effort-reward imbalance in relation to coronary heart disease and health functioning within the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(11), 777–784.
- Lapierre, R. T. (1934). Social forces attitudes vs. actions. *Social Forces*, 13(2), 230–237.
- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. McGraw-Hill Education.
- Lau, C. M., & Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: A Schematic

- 
- Perspective. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 226.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., & Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501–524.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(2), 143–153.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Brothers.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating Information and Soliciting Input during Planned Organizational Change: Implementers' Targets, Sources, and Channels for Communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43–75.
- Lind, A. E., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer.
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952–959.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32.
- Lines, R. (2012). En dåre kan spørre... *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221–245.
- Lord, R. G., Binning, J. F., Rush, M. C., & Thomas, J. C. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 27–39.
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872–894.
- Maurer, R. (2010). Applying What We've Learned About Change. *The Journal for Quality and Participation*, 33(2), 35–38.
- Mcgill, A. L. (1995). American and Thai Managers' Explanations for Poor Company Performance: Role of Perspective and Culture in Causal Selection. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 16–27.

- Mclagan, P. A. (2002). Success with change. *T + D*, 56(12), 44–52.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Miller, V., & Johnson, J. (1994). Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Mitchell, T. R., Larson, J. R., & Green, S. G. (1977). Leader behavior, situational moderators, and group performance: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(2), 254–268.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66–74.
- Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., Isabelle, M. T., & Christophe, M. (2013). Probing into commitment's nonlinear relationships to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 202–223.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. Houghton Mifflin.
- Målefeil. (2017). Hentet 29 November 2017, fra <https://snl.no/målefeil>
- Nadier, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management*, 3(3), 194–204.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond The Charismatic Leader: Leadership And Organizational Change. *California Management Review Winter*, 32(2), 77–97.
- Neumann, J. E. (1989). Why people don't participate in organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, 3, 181–212.
- Niedhammer, I., Chastang, J. F., David, S., Barouhiel, L., & Barrandon, G. (2006).

- 
- Psychosocial work environment and mental health: Job-strain and effort-reward imbalance models in a context of major organizational changes. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 12(2), 111–119.
- Novelli, L. J., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1995). Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective. I *Trends in organizational behavior* (s. 15-36). John Wiley & Sons
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73–101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Pellettiere, V. (2006). Organization Self- Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change. *Organization Development Journal*, 24(4), 38–44.
- Perloff, R. M. (2003). *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st century*. Routledge.
- Peters, T. J. (1999). *The circle of innovation: you can't shrink your way to greatness*. Vintage Books.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104–112.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227–246.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460–471.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48–59.
- Reykowski, J. (1982). Social motivation. *Annual Review of Psychology*, 33, 123-154.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (3. utgave). The Free Press.
- Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1094–1106.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514–528.

- 
- Saruhan, N. (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business and Economics Research Journal*, 5(4), 143–166.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. utgave). Pearson Education.
- Schein, E. H. (1995). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Reflections: The SoL Journal*, 1(1), 59–74.
- Schregle, J. (1970). Forms of Participation in Management. *Industrial Relations*, 9(2), 117–122.
- Schuman, H., & Johnson, M. P. (1976). Attitudes and Behavior. *Annual Review of Sociology*, 2, 161–207.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *The Academy of Management Journal* / *Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135.
- Schyns, B., & Felfe, J. (2006). The personality of followers and its effect on the perception of leadership. *Small Group Research*, 37(5), 523–539.
- Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context? *Leadership & Organisation Development Journal*, 25(8), 646–662.
- Scott, M. B., & Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33(1), 46–62.
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211–229.
- Shapiro, D. L. (1991). The Effects of Explanations on Negative Reactions to Deceit. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 614–630.
- Shapiro, D. L., & Brett, J. M. (1993). Comparing three processes underlying judgments of procedural justice: A field study of mediation and arbitration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(6), 1167–1177.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42, 1346–1371.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort / low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science and Medicine*, 58(8), 1483–1499.

- 
- Sloyan, R. M. (2009). *Trust, sensemaking, and individual responses to organizational change*. Benedictine University.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828–847.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). *Employee cynicism and resistance to organizational change*. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162–185.
- Thompson, R. C., & Hunt, J. G. (1996). Inside the black box of alpha, beta, and gamma change: using a cognitive- processing model to assess attitude structure. *Academy of Management Review*, 21(3), 655–690.
- Tranøy, K. E. (2015). Intersubjektiv. Hentet 29 November 2017, fra <https://snl.no/intersubjektiv>
- Triandis, H. C. (1982). Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. *International Studies of Management & Organization*, 7(1), 139–170.
- Tucker, D. A., Yeow, P., & Viki, G. T. (2013). Communicating During Organizational Change Using Social Accounts. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 184–209.
- Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32–52.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive Deviance in Organizations. *Journal of Management*, 39(5), 1221–1276.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88–110.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313–334.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(1), 169–188.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science and Medicine*, 60, 1117–1131.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312–330.

- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 132–142.
- Warrick, D. D. (2009). Developing Organization Change Champions. *OD Practitioner, 41*(1), 14–19.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361–86.
- Wicker, A. W. (1969). Attitudes versus Actions: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects. *Journal of Social Issues, 25*(4), 41–78.
- Wim, J. L., & Elving. (2005). The role of communication in organisational change. *An International Journal, 10*(2), 129–138.
- Yilmaz, S., Ozgen, H., & Akyel, R. (2013). The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change. *Journal of Organizational Change Management, 26*(1), 117–138.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utgave). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Young, M., & Post, J. E. (1993). How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics, 22*(1), 31–43.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration, 40*(4), 368–389.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (5. utgave). Prentice Hall.

---

## 8. Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide endringsberørte

I forkant av intervjuet gis det følgende informasjon:

- Kort informasjon om oss selv og prosjektet
- Hensikten med studien: øke forståelsen av hvordan gjennomføring av et endringsprosjekt kan påvirke de berørtes holdning til endring.
- Anonymitet vil sikres ved at respondenten ikke oppgir navn. Videre behandles all informasjon konfidensielt. Det respondenten forteller oss under intervjuet vil kun bli brukt av oss som skriver denne oppgaven.
- Ved tillatelse vil det tas lydopptak som i etterkant lagres på våre personlige og passordbeskyttede datamaskiner. Dataen vil bli slettet ved innlevering av oppgaven og skal kun brukes av oss.
- En av oss vil intervju og stille spørsmål, mens den andre noterer underveis i intervjuet. Notatene vil også lagres på vår personlige datamaskin og slettes ved innlevering.
- Intervjuet vil ta mellom 45 og 60 minutter.
- Skrive under samtykkeerklæring
- Spørre om respondenten lurer på noe.

Respondenten:

Kontor og avdeling:

Kjønn:

Alder:

Stilling:

Ansiennitet i bedriften:

#### **Innledende spørsmål: Beskrive endringen**

1. Kan du fortelle om endringen, NAF Verksted?
2. Hvilken betydning har denne endringen hatt for deg?

#### **Holdning til NAF Verksted:**

3. Hva synes du om endringen, NAF Verksted?
  - a. Hva tenkte du da du først fikk høre om endringen?
  - b. Hvordan vil du beskrive din holdning til endringen i dag?
  - c. Har din holdning endret seg i løpet av pilotprosjektet?
    - o Hvorfor?
4. Synes du at innføringen av NAF Verksted er en god ide for NAF?



- a. Er det riktig?
  - b. Er det et behov for at NAF tilbyr verkstedtjenester?
5. Var det greit å være uenig i endringen?
    - a. Hvorfor?
    - b. Hvorfor ikke?
  6. Hvordan vurderte du alternativene til å ikke støtte endringen?
  7. Når du vurderte endringen, vektla du endringens betydning for deg eller NAF mest?
    - a. Spilte samvittigheten din ovenfor NAF en rolle i denne vurderingen?
  8. Følte du at du måtte godta endringen?
  9. Gjør du det som kreves av deg i din nye arbeidshverdag med NAF Verksted?
    - a. Gjør du arbeid utover det som er pålagt av deg? Gi eksempler.
    - b. Hva tenker du om å gjøre arbeid utover det som er pålagt?
  10. Har du fortalt eller anbefalt NAF Verksted til andre?
    - a. Hvorfor?
    - b. Hvorfor ikke?

**Bakgrunn for holdning:**

11. Hva tenker du om din nye arbeidshverdag som følge av endringen?
12. Hvordan synes du gjennomføringen av prosjektet har vært? (Med det mener vi prosessen fra du fikk høre om NAF Verksted, til du aktivt begynte å jobbe med verkstedtilbud)
  - a. Hva har vært bra?
  - b. Hva har vært dårlig?
13. Er det spesielle ting i gjennomføringen av prosjektet som har påvirket måten du ser på NAF som tilbyder av verksted? (Eksempelvis grad av kommunikasjon, deltagelse, god ledelse, tillitt, opplæring, god informasjon ...)
  - a. Hvorfor har de vært viktige?

**Gjennomføringen av prosjektet**

*Vi ønsker i denne delen å gå nærmere inn på enkelte faktorer i gjennomføringen av prosjektet.*

**Kommunikasjon under prosjektet:**

14. Når og hvordan fikk du først høre om NAF Verksted?
15. Hvilke kommunikasjonskanaler er blitt brukt for å gi videre informasjon om NAF Verksted? Gi gjerne eksempler.
  - a. Er det andre kommunikasjonsmåter du ville ha foretrukket?

- 
16. Opplever du å ha fått tilstrekkelig informasjon om endringen?
    - a. Er det noe informasjon du mener du burde fått, men som du ikke har fått?
  
  17. Hvilke begrunnelser ble gitt for endringen?
    - a. Synes du disse er rimelige?
    - b. Har ledelsens begrunnelser bidratt til at du oppfatter endringen som mer rettferdig?
  
  18. Opplevde du at informasjonen ble gitt tidsnok, eller var det noe du ønsket å få vite før?
  
  19. Hvem informerte deg om endringen?
    - a. Ville du foretrukket om noen andre informerte om endringen?

**Deltagelse under prosjektet:**

20. Hvordan ble du involvert i beslutningene om NAF Verksted?
21. Ble du involvert underveis i innføringen av prosjektet? Gi eksempler.
22. Føler du at dine meninger og forslag underveis ble tatt hensyn til?
  - a. Hvorfor?
  - b. Hvorfor ikke?
23. Totalt sett, er du fornøyd med hvordan du har blitt involvert?

**Rettferdighet:**

24. Er det viktig for deg at innføring av NAF Verksted ble gjort på en rettferdig måte?
  - Hva legger du i rettferdighet?
25. Synes du beslutningen om å starte med verkstedtjenester i NAF ble tatt på en rettferdig måte?
26. Synes du at din grad av deltagelse i gjennomføringen av prosjektet har vært rettferdig?
  - Hvorfor?
  - Hvorfor ikke?
27. Synes du at gjennomføringen av endringen ble organisert og ledet på en rettferdig måte?
  - a. Hvorfor?
  - b. Har ledelsens kommunikasjon vært viktig for rettferdighet?

**Generelt:**

28. Oppfatter du endringen som vellykket?
  - a. Hvorfor?
  - b. Hvorfor ikke?
29. Hva mener du kunne blitt gjort bedre?

30. Er det noe mer du har lyst til å legge til?

**Før vi går:**

Gjenta hva dataen vil brukes til, og hvordan den vil forbli anonym. Hvis respondenten ønsker kopi av lydopptaket vil dette overleveres. Takke for at personen deltok i intervjuet.

## 8.2 Intervjuguide endringsleder

I forkant av intervjuet gis det følgende informasjon:

- Kort informasjon om oss selv og prosjektet
- Hensikten med studien: øke forståelsen av hvordan gjennomføring av et endringsprosjekt kan påvirke de berørtes holdning til endring.
- Anonymitet vil sikres ved at respondenten ikke oppgir navn. Videre behandles all informasjon konfidensielt. Det respondenten forteller oss under intervjuet vil kun bli brukt av oss som skriver denne oppgaven.
- Ved tillatelse vil det tas lydopptak som i etterkant lagres på våre personlige og passordbeskyttede datamaskiner. Dataen vil bli slettet ved innlevering av oppgaven og skal kun brukes av oss.
- En av oss vil intervju og stille spørsmål, mens den andre noterer underveis i intervjuet. Notatene vil også lagres på vår personlige datamaskin og slettes ved innlevering.
- Intervjuet vil ta mellom 45 og 60 minutter.
- Skrive under samtykkeerklæring
- Spørre om respondenten lurer på noe.

### Respondenten

Kontor og avdeling:

Stilling:

### **Innledende spørsmål: Beskrive endringen**

1. Kan du fortelle om endringen, NAF Verksted?
  - a. Hvilke endringer er blitt gjort?
  - b. Hvilken rolle har du hatt i forbindelse med endringene?
2. Hva synes du om endringen NAF Verksted?
  - a. Hvordan reagerte de ansatte da de først fikk vite om endringen?
  - b. Hva er ditt inntrykk av de ansattes holdning til endringen i dag?
  - c. Har de ansattes holdning til endringen endret seg i løpet av pilotprosjektet?
    - o Hvorfor?

### **Gjennomføring av prosjektet:**

3. Hvordan synes du gjennomføringen av prosjektet har vært? (Med det mener vi prosessen fra dere besluttet NAF Verksted, til de ansatte aktivt begynte å jobbe med verkstedtilbud)

- 
- a. Hva har vært bra?
  - b. Hva har vært dårlig?
4. Er det spesielle ting i gjennomføringen av prosjektet som du tror har påvirket måten de ansatte ser på NAF Verksted? (Eksempelvis grad av kommunikasjon, deltagelse, god ledelse, tillitt, opplæring, god informasjon..)
    - a. Hvorfor har de vært viktige?

**Kommunikasjon under prosjektet:**

5. Når og hvordan fikk de ansatte på NAF-sentrene først høre om NAF Verksted?
6. Hvilke kommunikasjonskanaler er blitt brukt for å gi videre informasjon om NAF Verksted? Gi gjerne eksempler (e-post, muntlige beskjeder, allmøter, nyhetsbrev/internkommunikasjon, SMS etc. )
7. Har det vært en bevisst strategi knyttet til bruk av kommunikasjonskanaler?
8. På hvilken måte har dere sikret at den ansatte forstår endringens individuelle betydning?
9. Har dere hatt en bevisst strategi for informasjon om endringen?
  - a. For informasjonsmengde?
  - b. For tidspunkt for informasjonen?
  - c. For hvem som formidlet informasjonen?
10. Hva har vært de største kommunikasjonsutfordringene?
  - a. Hvorfor oppstod disse?
  - b. Hvordan ble de håndtert?
11. Hvilken betydning tror du kommunikasjon fra ledelsen har hatt for de ansattes syn på endringen?
12. Hvilke begrunnelser ble gitt for endringen? Gi gjerne eksempler.
  - a. Var det en bakenforliggende strategi med begrunnelsene?
  - b. Hva tror du de ansatte synes om begrunnelsene?
13. Har kommunikasjonsstrategien vært lik for alle de tre pilotsentrene?

**Deltagelse under prosjektet:**

14. Har dere hatt et bevisst forhold til de ansattes deltagelse i endringsprosessen?
  - a. Hvorfor?
  - b. Hvorfor ikke?
15. Har muligheten for deltagelse vært lik i alle de tre pilotsentrene?
16. Hvordan ble de ansatte involvert i *beslutningen* om NAF Verksted?
17. Ble de ansatte involvert underveis i gjennomføringen av prosjektet? Gi eksempler.
  - a. Har dere tatt hensyn til de ansattes meninger og forslag underveis i gjennomføringen av prosjektet?
  - b. Var det en bevisst strategi med dette?

**Rettferdighet:**

18. Opplever du at de ansatte synes beslutningen om å starte med verksted ble tatt på en rettferdig måte?
19. Har dere vært bevisst på at de ansatte skal oppleve endringsprosessen som rettferdig?
  - a. Hvilke tiltak har dere gjort for å sikre dette?

**Avslutningsvis:**

20. Oppfatter du endringen som vellykket?
  - a. Hvorfor?
  - b. Hvorfor ikke?
21. Tror du de ansatte på pilotsentrene ser på endringen som vellykket?
  - a. Hvorfor?
  - b. Hvorfor ikke?
22. Hva mener du kunne blitt gjort bedre?
23. Er det noe mer du har lyst til å legge til?

**Før vi går:**

Gjenta hva dataen vil brukes til, og hvordan den vil forbli anonym. Hvis respondenten ønsker kopi av lydopptaket vil dette overleveres. Takke for at personen deltok i intervjuet.

---

## 8.3 Samtykkeerklæring

### Bakgrunn og formål:

Vårt navn er Camilla og Siri, vi er to studenter som nå skriver vår avsluttende masterutredning ved Norges Handelshøyskole i Bergen (NHH).

Tema for oppgaven er endringsledelse, og har som formål å øke forståelsen rundt hvordan gjennomføringen av et endringsprosjekt kan påvirke de berørtes holdning til endringen. I utredningen vil vi ta utgangspunkt i endringen "NAF Verksted". Vi vil i den anledning gjennomføre intervjuer med ansatte i pilotprosjektet til NAF der vi undersøker gjennomføringen av endringsprosjektet og holdning til endringen.

Camilla Gustavsens og Siri Heimli Jokstads vil gjennomføre intervjuene. Veileder fra NHH er Rune Lines og kontaktperson i NAF er Hanne Roll.

### Hva innebærer deltagelse i studien

Vi vil gjennomføre individuelle intervjuer. Intervjuene vil ta omtrent 45-60 minutter og vil gjennomføres i arbeidstid etter godkjennelse fra NAF hovedkontor. Spørsmålene vil omhandle hvordan du stiller deg til tilbud av verkstedtjenester i forbindelse med NAF Verksted og hvordan du opplever implementeringen av endringen.

### Frivillig deltagelse

Din deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg fra intervjuet dersom du ønsker det. Vi bruker lydopptaker og vil også ta notater under intervjuet.

### Anonymitet og databehandling

All informasjon vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Det vil *ikke* være mulig å spore informasjon tilbake til deg. Masterutredningen avsluttes i desember 2017, og all data vil da bli slettet. Respondenter som ønsker kan få tilsendt en kopi av utredningen.

### Samtykke

Jeg har lest informasjonen over og samtykker herved til å delta på intervjuet.

---

Sted/ dato

---

Signatur

## 8.4 Godkjenning NSD



Rune Lines  
Helleveien 30  
5045 BERGEN

Vår dato: 01.11.2017

Vår ref: 56484 / 3 / LAR

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.10.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>56484</i>	<i>Kartlegging av commitment blandt ansatte i NAF</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges Handelshøyskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Rune Lines</i>
<i>Student</i>	<i>Camilla Gustavsen</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Norges Handelshøyskole sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Norges Handelshøyskole er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

#### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

#### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

#### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

#### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 20.12.2017 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### **Gjelder dette ditt prosjekt?**

#### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

#### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

#### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren