



Organisatoriske miljøendringer

En kvalitativ casestudie av ansattes reaksjoner

Trine Brudvik & Sara Andreassen Søreide

Veileder: Alexander Madsen Sandvik

Masteroppgave innen økonomisk styring og strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Denne masteroppgaven fokuserer på hvordan ansatte reagerer på organisatoriske miljøendringer. Studien sammenligner et utvalg av Selskapets miljøendringer med deres generelle endringene for å identifisere om reaksjonene er ulike. Studien har en induktiv tilnærming og et eksplorerende forskningsdesign. Datamaterialet er samlet inn gjennom kvalitative dybdeintervjuer med seks intervjuobjekter fra én enhet i ett selskap. Både intervjuobjektene og selskapet studien involverer er anonymisert i oppgaven.

Funnene i studien er knyttet til tidligere forskning om reaksjoner på endringer generelt, ettersom det er begrenset med forskning rundt reaksjoner på miljøendringer. Studiens funn baserer seg på en casestudie og har som hensikt å trekke generelle konklusjoner basert på empiriske funn. Studien finner oppslutning i reaksjonene på både miljøendringer og generelle endringer. Likevel identifiserer vi ikke et skille i reaksjonene. Studien reflekterer videre over sentrale faktorer som kan påvirke forholdet mellom reaksjonene og endringer. Studien legger vekt på inntrykk av ledelsens kommunikasjon og informasjonsdeling, ansattes påvirkningskraft, påvirkning av arbeidsdag og endringenes tidsperspektiv. Studien finner at ansatte har et positivt inntrykk av ledelsens informasjons- og kommunikasjonsflyt og at ansatte er fornøyd med muligheten til å påvirke endringsprosessene. I tillegg viser funnene at ansatte ikke mener arbeidsdagen har blitt påvirket i nevneverdig grad. Funnene finner til slutt at de ansatte tar fremtiden og kundene i betraktning i relasjon til miljøendringene. De sentrale faktorene kan forklare hvorfor de ansatte reagerer positivt på miljøendringene.

Med bakgrunn i studiens funn har vi drøftet hva organisasjoner bør vurdere og fokusere på når de skal planlegge og implementere organisatoriske miljøendringer. Med mer bevissthet og fokus på de sentrale faktorene kan organisasjoner få til en vellykket miljøendringsprosess. I tillegg kan faktorene medføre at ansatte blir mer åpen til organisatoriske miljøendringer.

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet i forbindelse med avslutningen av vårt masterstudium ved Norges Handelshøyskole. Vi har valgt to ulike masterprofiler, henholdsvis økonomisk styring og strategi og ledelse, som vi fort ble enige om å kombinere. En av oss har stor interesse for miljøet og organisasjoners rolle i den miljøvennlige bevegelsen, mens den andre har stor interesse for menneskelige ressurser i organisasjoner. Kombinasjonen av interessene var et godt utgangspunkt for retningen vi har valgt for masteravhandlingen.

Vi vil gjerne takke Miljøleder i Selskapet, og Direktør for forretningsutvikling i Enheten for god hjelp gjennom hele prosessen. Med deres tilskudd har vi fått tilgang til uvurderlig kunnskap som har gitt oss en dypere forståelse av endringene i selskapet. Vi vil også rette en takk til alle intervjuobjektene som deltok for et godt samarbeid i en travel hverdag.

Vi vil også takke vår veileder, Alexander Madsen Sandvik, for å ha hjulpet oss gjennom alle fasene en masteroppgave krever. Uten dine oppmuntrende ord, konstruktive kritikk og gode kommentarer gjennom hele prosessen ville ikke oppgaven vært den samme.

Vi vil også takke venner og familie for all støtte og for å ha holdt ut med klaging og masing om masteroppgaven gjennom våren 2018.

Helt til slutt ønsker vi å takke hverandre for oppmuntring og motivasjon. Vi har vært heldig med å ha hatt dårlige dager annenhver gang og har løftet hverandre opp. Det har vært et godt samarbeid fylt med mye latter og interessante diskusjoner.

Bergen, 18.06.2018



Trine Brudvik



Sara Andreassen Søreide

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord	ii
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Valg av bedrift	2
1.3 Problemstilling	2
1.4 Forventninger om funn og bidrag	3
1.5 Oppgavens struktur	3
2. Teori	5
2.1 Organisatorisk endring	5
2.1.1 Organisatoriske miljøendringer	6
2.1.2 Klassifisering av organisasjonsendringer	8
2.1.3 Endringsprosesser	10
2.1.4 utfordringer med endringsprosesser	11
2.1.5 Multiple endringer	11
2.2 Reaksjoner på endring	13
2.2.1 Kategorier av reaksjoner	13
2.2.2 Ambivalente reaksjoner	16
2.2.3 Sentrale faktorer for reaksjoner	16
2.2.4 Oppslutning og motstand	18
2.3 Forskningsmodell	20
2.4 Oppsummering av teori	21
3. Forskningsmetode	22
3.1 Kontekst	22
3.1.1 Om Selskapet og Enheten	22
3.1.2 Generelle organisatoriske endringer i Enheten	22
3.1.3 Organisatoriske miljøendringer i Enheten	23
3.2 Forskningstilnærming	24
3.3 Forskningsdesign	25
3.4 Forskningsstrategi	25
3.5 Innsamling av data	26
3.5.1 Utvalg	26
3.5.2 Semistrukturerte dybdeintervjuer	27
3.5.3 Intervjuguide	28
3.5.4 Gjennomføring av intervju	28
3.6 Analyse av data	30
3.6.1 Transkribering	30

3.6.2	Analyseverktøy	30
3.6.3	Presentasjon av data	32
3.7	Evaluering av metode	33
3.7.1	Validitet	33
3.7.1.1	Intern validitet	33
3.7.1.2	Ekstern validitet	34
3.7.2	Reliabilitet	34
3.7.3	Etiske aspekter	36
4.	Resultat	39
4.1	Personsentrert analyse	39
4.1.1	Intervjuobjekt 1	39
4.1.2	Intervjuobjekt 2	40
4.1.3	Intervjuobjekt 3	40
4.1.4	Intervjuobjekt 4	41
4.1.5	Intervjuobjekt 5	42
4.1.6	Intervjuobjekt 6	42
4.1.7	Funn gjennom personsentrert analyse	43
4.2	Temasentrert analyse	45
4.2.1	Generelle endringer	45
4.2.2	Miljøendringer	47
4.2.3	Multiple endringer i selskapet	50
4.2.4	Klassifisering av endringene	51
4.2.5	Sentrale faktorer	52
4.2.5.1	Inntrykk av ledelsen	52
4.2.5.2	Påvirkningskraft	55
4.2.5.3	Påvirkning av arbeidsdagen	56
4.2.5.4	Tidsperspektiv	57
4.2.6	Funn gjennom temasentrert analyse	58
4.3	Oppsummering av resultater	59
5.	Diskusjon	61
5.1	Implikasjoner for teori	61
5.1.1	Implikasjoner for reaksjoner på endringer	61
5.1.2	Implikasjoner for sentrale faktorer	63
5.1.3	Oppsummering implikasjoner for teori	65
5.2	Implikasjoner for praksis	65
5.3	Begrensninger med studien	66
5.4	Videre forskning	67
6.	Konklusjon	68

7. Litteraturliste	69
8. Vedlegg	74
8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv til Enheten	74
8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide	76

Figuroversikt

Figur 2.1 Dimensjoner og kategorier av organisasjonsendring	8
Figur 2.2 Endringsprosess betraktet som nåværende og fremtidig situasjon	10
Figur 2.3 Multiple endringer	12
Figur 2.4 Forenklet modell av ansatte reaksjoner på multiple endring	14
Figur 2.5 Studiens rammeverk for ansattes reaksjoner	15
Figur 2.6 Studiens forskningsmodell	20
Figur 4.1 Plassering av utvalget i studiens rammeverk	44
Figur 4.2 Multiple endringer i Selskapet	50
Figur 4.3 Klassifisering av endringene	51
Figur 4.4 Studiens forskningsmodell	60

Bildeoversikt

Bilde 3.1 Kodinger i MAXQDA	31
Bilde 3.2 Kolonnene i Excel	32

Tabelloversikt

Tabell 4.1 Oppsummering av personsentrert analyse	43
Tabell 4.2 Oppsummering av temasentrert analyse	59

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

“Vi jobber i en bransje som generer mye miljøutslipp og greier vi å gjøre noe her, så vil det virkelig kunne ha en positiv effekt.”

Sitatet er hentet fra en av intervjuobjektene og ble uttalt da vi spurte om bevisstheten rundt miljøendringene som er gjort i Enheten vedkommende arbeider i. Personen trekker frem i sin oppfattelse at de fleste i Enheten synes endringene er spennende og kjekt. Dette viser hvordan en ansatt ser på betydningen av organisatoriske miljøendringer. Mange organisasjoner og bedrifter har valgt å innføre miljøvennlige tiltak og ønsker å gjennomgå et grønt skifte (Hovland, 2017). Begrunnelsene er varierende, men i hovedsak begrunnes et grønt skifte med et økt konkurransefortrinn og å ligge i forkant av statlige reguleringer (Miljøfyrtårn, u.å.). Miljøendringer kan være en sentral kilde til et konkurransefortrinn ettersom stadig flere kunder og leverandører velger grønne virksomheter (Lomeland, 2014). Samtidig er det innført flere ulike reguleringer for vern av miljøet som mange organisasjoner har måttet innrette seg etter (Noregs vassdrags- og energidirektorat 2018; Miljødirektoratet u.å.). Vi har valgt å studere miljøendringer fra et ansattperspektiv for å undersøke hvordan og hvorfor de reagerer som de gjør. Ansatte som konfronteres med organisatoriske endringer vil gå gjennom en reaksjonsprosess (Jacobs, 1995). Organisatoriske miljøendringer er et aktuelt tema. For å få til en vellykket endringsprosess er det viktig å skape oppslutning rundt den. Dermed er det nærliggende å studere reaksjonene til de ansatte. Dette er bakgrunnen for hvorfor vi i denne studien har valgt å fokusere på ansattes reaksjoner på organisatoriske miljøendringer.

Ansattes reaksjoner på organisatoriske miljøendringer er et mindre studert tema og vi mener det er viktig at det utvikles mer teori rundt temaet. Derfor har vi valgt en kvalitativ studie. Spørsmålet vi stiller oss i denne oppgaven omfatter hvordan og hvorfor ansatte reagerer på de organisatoriske miljøendringene som stadig implementeres. Hovedkategoriene av reaksjoner vi har valgt å se på er motstand og oppslutning. Samtidig vil vi studere om ansatte reagerer annerledes på miljøendringer og andre, generelle endringer i organisasjonen. Til slutt vil vi studere sentrale faktorer som kan bidra til å forklare reaksjonene.

1.2 Valg av bedrift

Oppgaven bygger på en casestudie av ett selskap i entreprenørbransjen. Vi har fokusert på én av virksomhetsenhetene i Selskapet, heretter kalt Enheten, som driver med boligutvikling. Selskapet fanget oppmerksomheten vår da vi var på utkikk etter bedrifter som hadde foretatt miljøendringer de siste årene. Bedriften har en ambisjon om å være en ledende aktør innen deres bransje innenfor reduksjon av klimagassutslipp og ivaretagelse av miljø. Selskapet har utført flere tiltak for å bli en mer miljøvennlig aktør. Blant annet har de forpliktet seg til FNs togradersmål, i tillegg til at 75 % av avfallet i entreprenørvirksomheten blir kildesortert. Bastøe, Dahl og Larsen (2002) skriver om hva som kjennetegner organisasjoner som evner å handle før de blir tvunget til å endre seg, såkalte proaktive organisasjoner. Informasjonen vi har tilegnet oss om og av Selskapet gir oss indikasjoner på at organisasjonen handler proaktivt. Dermed anser vi Selskapet som en egnet bedrift til å studere studiens tema nærmere. I og med at Selskapet har implementert flere miljøendringer den siste tiden, mener vi at Enheten har et godt utgangspunkt til å reflektere rundt slike organisatoriske miljøendringer.

1.3 Problemstilling

Hovedfokuset i denne oppgaven er å tolke og forstå hvordan ansatte opplever dagens situasjon i Enheten til Selskapet. Mer konkret vil vi studere hvordan ansatte reagerer på og opplever implementerte miljøendringer. Som en sammenligning ønsker vi også å studere om, og eventuelt hvordan, reaksjonene på miljøendringer skiller seg fra reaksjoner på endringer som ikke omhandler miljøet. Vi vil identifisere om det er negative eller positive reaksjoner og hvilke sentrale faktorer som kan bidra til å forklare reaksjonene. De positive og negative reaksjonene refererer til henholdsvis oppslutning og motstand. Formålet med studien er å utvikle mer teori om ansattes reaksjoner på organisatoriske miljøendringer. Videre kan bidraget gi et grunnlag for videre forskning. Basert på formålet med oppgaven har vi utledet problemstillingen nedenfor:

“Hvordan og hvorfor reagerer ansatte på organisatoriske miljøendringer?”

For å besvare problemstillingen har vi valgt å utføre en kvalitativ casestudie hvor vi har intervjuet ansatte i Enheten. Problemstillingen er studert i lys av generelle organisatoriske endringer for å skape en kontrast. Hovedfokuset i oppgaven er organisatoriske miljøendringer, mens vi i tillegg har studert sentrale faktorer som kan ha innvirkning på de ansattes reaksjoner.

1.4 Forventninger om funn og bidrag

Bedrifter og medier skryter av ansattes bidrag til organisatoriske miljøendringer. Eksempelvis blir det nevnt flere steder i media at uten de ansatte kunne selskapet aldri foretatt miljøendringer (Miljøfyrtårn 2017a; Miljøfyrtårn 2018). Til tross for rosen stusser vi litt på om medieuttalelsene er generert fra et lederperspektiv eller om dette faktisk er tilfelle. Nordmenn er generelt blitt mer observant på miljøtiltak i samfunnet (Andersson & Kuiper, 2017). Det er dermed naturlig for oss å tenke at en gjennomsnittsnordmann er positivt innstilt til at arbeidsplassen iverksetter tiltak for å bidra til å forbedre miljøet. På en annen side er det flere vante og kjente rutiner som kan bli endret på når nye miljøhensynsfulle rutiner implementeres. Det kan dermed også tenkes at noen stiller seg negativ til nye måter å utføre rutiner på. Alt i alt tror vi at funnene kommer til å indikere positive reaksjoner blant de ansatte, men dog ikke utelukkende positivt. Samtidig stiller vi oss åpen til funn og resultater gjennom studien.

Gjennom studien ønsker vi å identifisere reaksjonene hos ansatte i Enheten i forbindelse med de miljøvennlige endringene som er gjort og planlagt i bedriften. Miljøfokus og prediksjon om positive reaksjoner i oppgaven kan medvirke til at studien har et nytt bidrag til eksisterende teori om temaet. Generelt fokuserer tidligere forskning om endring på utfordringer fremfor muligheter og gevinster (Georgalis, Samaratunge, Kimberley & Lu 2015; Jacobsen 1998). Likevel finnes det artikler som ser på den positive siden av endring (Schage, 2012). Det er få studier som studerer organisatoriske miljøendringer. Imidlertid finnes det blant annet artikler om hvordan ledelsen kan forsøke å skape oppslutning rundt miljømessige tiltak i organisasjoner og studier som undersøker hvordan ansatte responderer på CSR-tiltak som fokuserer på miljø (Govindarajulu & Daily 2004; De Roeck & Delobbe 2012). Gjennom vår studie kan vi bidra til å utvikle mer teori om ansattes reaksjoner på organisatoriske miljøendringer.

1.5 Oppgavens struktur

Innledningsvis har vi introdusert bakgrunnen for denne masterstudien og begrunnet bakgrunnen for at vi har valgt å studere Selskapet. I tillegg har vi beskrevet formålet med studien og definert studiens problemstilling. Samtidig har vi valgt å beskrive våre forventninger til funn og bidrag. Videre omhandler kapittel 2 teoridelen av oppgaven, hvor vi først går inn på endringer og reaksjoner på endring. Her introduserer vi ulike rammeverk og definisjoner. Avslutningsvis i dette kapittelet stiller vi frem studiens forskningsmodell. I kapittel 3 redegjør vi for metodebruken gjennom oppgaven. Her starter vi med konteksten til studien hvor vi skriver om

Selskapet. Videre redegjør vi for de metodiske valgene vi har foretatt og evaluerer dem. I kapittel 4 beskrives resultater av funnene vi har tilegnet oss fra semistrukturerte dybdeintervjuer. Funnene leder oss videre til kapittel 5 som kobler og diskuterer funnene opp mot teorien fra kapittel 2. Avslutningsvis i kapittel 6 konkluderer vi basert på funnene som er gjort gjennom oppgaven. I tillegg vises litteraturlisten i kapittel 7 og vedlegg til studien i kapittel 8.

2. Teori

Teorien vi har knyttet til oppgaven kan deles opp i to hovedkategorier: organisatorisk endring og reaksjoner på endring. Gjennom teorikapittelet vil det bli definert og kartlagt sentrale begreper og teorier innen endring. Starten av kapittelet har til hensikt i å gi leseren en dypere forståelse av organisatorisk endring, organisatorisk miljøendring og endringsprosesser. Videre sees det nærmere på multiple endringer. I tillegg vil vi vise til sentrale rammeverk som videre kommer til å benyttes i diskusjonskapittelet. Avslutningsvis introduseres studiens forskningsmodell for oppgaven.

2.1 Organisatorisk endring

En endring skjer når noe slutter og noe nytt starter (Grønhaug, Hellesøy & Kaufman, 2006). For en organisasjon vil dette som regel bety å bevege seg fra kjente rutiner og oppgaver til nye og ukjente rutiner og oppgaver. Organisatorisk endring er blitt definert på flere ulike måter. Jacobsen (2012, s. 23) trekker inn begrepene rom og tid ved definering av organisatorisk endring. *“En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt.”* Romdimensjonen tar for seg rammene og det konkrete som forandres, mens tidsdimensjonen viser til prosessen som leder frem til en endring. Videre definerer Van de Ven og Poole (1995, s. 512) en endring mer spesifikt som *“empirisk observasjon av forskjell i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisatorisk enhet.”* Ved studiens definisjon av organisatorisk endring vil vi trekke frem tids- og romdimensjonen I studien definerer vi en organisatorisk endring som en prosess hvor kvalitet, form eller tilstand forandres i en organisasjon på minst to ulike tidspunkt.

Organisatoriske endringer kan innebære farer, men også positive muligheter (Grønhaug, et al., 2006). Farbrot (2007) hevder at de fleste organisasjoner må endre seg for å kunne overleve ettersom færre virksomheter har stabile rammebetingelser. Som nevnt innledningsvis må organisasjoner innrette seg etter flere nye reguleringer og har dermed ustabile rammebetingelser. Samtidig skriver By (2005) at tempoet for forandring aldri har vært større enn dagens kontinuerlige forretningsmiljø. Dette illustrerer at samfunnet er i stadig utvikling og at organisasjoner må henge med i utviklingen for å ikke falle fra. For å lykkes med det nødvendige endringsarbeidet peker Bastøe et al. (2002) på at organisasjoner bør ha et bevisst og aktivt forhold til interne og eksterne utfordringer. Samlet sett bygger de nevnte argumentene om

endring opp under at det er sentralt og viktig med et fokus på endring og endringsprosesser for at organisasjoner skal overleve.

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer fem forhold en organisasjonsendring kan omhandle. Det første forholdet er endring av en oppgave, teknologi, mål eller strategi. Dette kan eksempelvis innebære automatisering av en oppgave eller endring av måten en arbeidsoppgave utføres. Det andre forholdet omhandler at organisasjonens struktur endres, hvilket blant annet kan innebærer å endre koordinering, kontroll eller styring i organisasjonen. Det tredje forholdet er endring i organisasjonens kultur. Med det kan eksempelvis normer, verdier eller virkelighetsoppfatninger endres i organisasjonen. Det fjerde endringsforholdet er organisasjonens demografi som inkluderer rekruttering og oppsigelser av ansettelsesforhold. Det siste og femte forholdet er endringer i prosesser. Prosessene kan være produksjon, kommunikasjon, beslutning eller læring og kan omhandle hvordan prosessen foregår. Alle disse elementene kan inkluderes i en organisasjonsendring og indikerer hva en organisasjonsendring kan bestå av. I tillegg kan det tenkes at flere av forholdene sammen kan utgjøre en organisatorisk endring. Formålet med å definere hva en organisasjonsendring kan bestå av er for å gi en dypere innsikt i hva det kan innebære. Videre vil vi trekke frem organisatoriske miljøendringer som en undersjanger av organisasjonsendringer. Vi vil også se nærmere på de fem forholdene i relasjon til organisatoriske miljøendringer.

2.1.1 Organisatoriske miljøendringer

Det finnes ikke en bestemt definisjon av begrepet organisatorisk miljøendring. Derfor velger vi å tydeliggjøre hva vi legger i begrepet. Vi anser organisatoriske miljøendringer som en underkategori av organisasjonsendringer. Med organisatoriske miljøendringer mener vi endringer som er gjort i organisasjonen med hensikt å redusere miljøbelastningen til organisasjonen. Dette kan eksempelvis være i form av mål om å redusere utslipp, kildesortering eller bruk av materialer som er klimanøytrale. Det finnes begrenset antall tidligere studier som fokuserer på organisatoriske miljøendringer. Derfor har vi valgt å inkludere tre ulike syn for å definere begrepet.

Gilley, Worrell, Davidson III og El-Jelly (2000, s. 1204) definerer ethvert organisatorisk initiativ for å redusere virkningen av firmaets varer, tjenester eller prosesser i miljøet som organisatoriske miljøinitiativer. Et initiativ beskrives som et tiltak for å få noe i gang (Berg,

2018) og viser til et forslag til en endring. Likevel anser vi definisjonen som illustrerende for organisatoriske miljøendringer. Vi har i tillegg tatt utgangspunkt i Hernes (2016) sitt syn på organisasjonsetikk. Hernes (2016) deler organisasjonsetikk inn i to områder: bedriftens samfunnsansvar og bæredyktighet. Bedriftens samfunnsansvar omhandler å organisere etikk inn i organisasjonen, mens bæredyktighet dreier seg om å belaste miljøet minst mulig. Begge formene for etikk kan møte motstand dersom de implementeres i en organisasjon. En grunn til at motstand oppstår kan være at begrepene ikke er entydig ettersom enkeltpersoner har ulik oppfatning av hva som inngår i de to begrepene. Miljøendringene vi ser på i denne studien omfatter det Hernes (2016) beskriver som bæredyktig, altså endring som implementeres for å belaste miljøet minst mulig. I tillegg tar vi fatt på den miljømessige delen av bedriftens samfunnsansvar. Det tredje grunnlaget for hva vi legger i begrepet miljøendring er det grønne skiftet. Det grønne skiftet blir forklart som forandring i en mer miljøvennlig retning (Olerud, 2017). Forandringen omhandler en overgang til en virksomhet med mindre konsekvenser for klima og miljø enn dagens situasjon.

Vi definerer organisatoriske miljøendringer i denne studien som endringer i en mer miljøvennlig retning hvor hensikten er å redusere miljøbelastningen fra varer, tjenester eller prosesser i organisasjonen. For å skille organisatoriske miljøendringer fra andre organisatoriske endringer tydeligere kan vi tenke oss at hensikten med å innføre en miljøendring er at endringen skal medføre at organisasjonen belaster miljøet mindre. Enten ved at de er bærekraftige eller reduserer forurensningsavtrykket fra organisasjonen. Med andre organisatoriske endringer mener vi alle endringer i organisasjonen som ikke har som hensikt å belaste miljøet mindre. Videre i oppgaven vil begrepet organisatorisk miljøendring bli benevnt som miljøendring og andre organisatoriske endringer for generelle endringer.

I relasjon til Jacobsen og Thorsvik (2013) sin definisjon av fem forhold en organisasjonsendring kan inneholde kan vi trekke linjer til miljøendringer. Miljøendringer kan inneholde flere av de fem forholdene. Det første forholdet kan eksempelvis innebære at organisasjonen setter seg miljøvennlige mål. I relasjon til det andre forholdet kan det være vanskelig å forestille seg at en endring i organisasjonens struktur vil redusere miljøbelastningen. Det tredje forholdet kan være at normer og verdier endres til en forsterket bevissthet rundt organisasjonens miljøbelastning. Videre kan det fjerde forholdet innebære ansettelse av en person som skal arbeide med organisasjonens fokus på miljø. Til slutt kan det siste forholdet eksempelvis inneholde en endring til en mer miljøvennlig produksjon.

Fokuset på tiltak i en organisasjon som kan redusere miljøbelastningen har fått økt oppmerksomhet de siste årene (Offergaard, 2017). Miljøendringer kan spare miljøet og kostnader, styrke HMS arbeid og gjøre miljøinformasjon mer tilgjengelig (Oslo kommune, u.å.). Samtidig kan miljøendringer også være en sentral kilde til et konkurransefortrinn ettersom stadig flere kunder og leverandører velger grønne virksomheter (Lomeland, 2014). Flere anbud krever miljøsertifisering og dermed kan bedrifter blir kvalifisert til å delta i anbudskonkurranser (Miljøfyrtårn, 2017b). Dette tilsier at miljøendringer er viktig å studere sett fra et økonomisk perspektiv.

2.1.2 Klassifisering av organisasjonsendringer

Videre har Nordhaug, Hildebrandt og Brandi (2007) klassifisert organisasjonsendringer i en generell modell hvor de illustrerer forholdet mellom to dimensjoner for organisatorisk endring. Den ene dimensjonen ser på måten man angriper en endringsprosess på, og skiller mellom reaktiv og proaktiv. En reaktiv endring svarer på en endring i omgivelser, og vil si at organisasjonen endrer seg innenfor dens eksisterende rammer (Kaufman & Kaufman, 2015). En proaktiv endring baserer seg på forventninger om fremtidig endring av omgivelser som kan få betydning for virksomheten. Forenklet sett hevder vi at en reaktiv endring handler i etterkant av forventninger, mens en proaktiv endring handler i forkant av forventningene. Den andre dimensjonen gir uttrykk for endringens karakter og ser på om det er en evolusjon eller revolusjon. Mens en revolusjon er en omfattende grunnleggende endring over kort tid, er en evolusjon mindre og har et bredere tidsperspektiv. Evolusjon viser med andre ord til en mykere og mer tidkrevende overgang enn revolusjon. De to nevnte dimensjonene kommer til uttrykk i figur 2.1 nedenfor.



Figur 2.1 Dimensjoner og kategorier av organisasjonsendring

Ved å studere dem opp mot hverandre ender man opp med fire kategorier av endring. Den første kategorien er *justering* som er en proaktiv endring og gjøres innenfor de eksisterende rammene av organisasjonen. Et eksempel på en justering kan være innføring av et nytt IT-system for reiseregninger. *Reorientering* uttrykker en proaktiv revolusjon som vil være en fundamental endring i virksomhetens grunnlag. En *tilpasning* anses som en reaktiv evolusjon og kan eksempelvis være innføring av nye standarder etter krav fra kunder eller staten. Den siste kategorien, *gjenskapelse*, viser til en reaktiv revolusjon som eksempelvis kan være en stor endring av det eksisterende i virksomheten med bakgrunn i krav fra kunder eller staten.

Hvor en organisasjon bør legge seg langs de to dimensjonene er det forskjellige meninger om blant forskere innen endringsteori. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener det kan være knyttet store gevinster til proaktive endringer for en organisasjon. Likevel er dette risikabelt, fordi man endrer på grunnlag av noe man mener kommer til å bli sentralt i fremtiden. I tillegg mener de at det som oftest vil være lettere å skape et opplevd press for endring i organisasjoner ved reaktive endringer fordi det da har skjedd noe i omgivelsene rundt organisasjonen som det må tas hensyn til. Ved proaktive endringer kan det lettere oppstå motstand mot endringen fordi de ansatte ikke ser nødvendigheten med endringen. Samtidig mener Bastøe et al. (2002) at organisasjoner er avhengig av å innta en proaktiv holdning og være i forkant for å lykkes i omgivelsene.

Det er utfordrende å plassere miljøendringer inn langs dimensjonen proaktiv og reaktiv. Som nevnt innledningsvis skriver Miljøfyrtårn (u.å.) at mange organisasjoner velger å utføre miljøvennlige endringer i organisasjonen for å få et konkurransefortrinn og for å ligge i forkant av statlige reguleringer. Dette viser at organisasjonene handler proaktivt i tråd med teorien. Samtidig er det flere bedrifter som velger å ikke gjøre slike endringer før de er pålagt å gjøre det. Det er vedtatt flere lovreguleringer og vedtak for organisasjoner de siste årene som omhandler deres belastning på miljøet (Oslo kommune, u.å.). Dette er noe organisasjoner simpelthen er nødt til å implementere i sin virksomhet, og derfor er mange miljøendringer reaktive handlinger fra organisasjonens side. Å konkludere med at miljøendringer generelt er reaktive eller proaktive er derfor problematisk da det vil variere for ulike miljøendringer. Vi vil benytte dimensjonen reaktiv og proaktiv til å studere endringene nærmere i resultat og diskusjonsdelen. I tillegg vil vi inkludere *tidsperspektiv* som en sentral faktor for å studere endringene i lys av hvordan de ansatte tenker om fremtiden og kundene i relasjon til reaktiv og proaktive endringer.

Dimensjonen som strekker seg fra evolusjon til revolusjon kan anses som henholdsvis inkrementelle og radikale endringer. En inkrementell endring er en mindre, stegvis endring, mens en radikal endring er en stor engangsendring som bryter med tidligere praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hvor organisasjonen legger seg langs denne dimensjonen er svært avhengig av type endring. Dette gjelder, naturlig nok, også miljøendringer. Likevel skriver Jacobsen (2012) at er det få endringer som klassifiseres som radikale. Meyer og Stensaker (2005) finner at erfaringer med endringer har mye å si for hvordan en organisasjon håndterer endringer og hvordan de ansatte reagerer. Erfaring med inkrementelle endringer leder til at ansatte er mer forberedt på slike endringer. Kategoriene av organisasjonsendringer vil bli brukt til å klassifisere endringene som er fokusert på i studien og knyttet til hvordan ansatte reagerer på dem.

2.1.3 Endringsprosesser

For å tydeliggjøre hvordan en endring foregår anser vi det som nærliggende å beskrive en endringsprosess nærmere. For at en endring skal finne sted må den gjennomgå en endringsprosess. En prosess omhandler hvordan og hvorfor noe blir til, flourerer, øker eller avsluttes i løpet av en periode (Karp, 2014). Begrepet prosess stammer fra det latinske ordet *processus* som kan oversettes til utvikling eller framgang. Beckhard og Pritchard (1992) beskriver en endring som en prosess bestående av tre faser; fortiden, overgangen og fremtiden. En endringsprosess strekker seg fra dagens situasjon til en fremtidig ønsket situasjon. Nordhaug et al. (2007) betrakter en endringsprosess i likhet med Beckhard og Pritchard (1992) som at en forandring skjer mellom nåværende situasjon (A) og fremtidig situasjon (B). Dette illustrerer figur 2.2 nedenfor.



Figur 2.2 Endringsprosess betraktet som nåværende og fremtidig situasjon

Motivet for å inkludere endringsprosesser i studien er for å tydeliggjøre at fokuset ligger på pilen i midten av figuren, nemlig forandring. En god endringsprosess vil i all sin enkelhet handle om å best bevege seg fra nåværende til fremtidig situasjon. Til tross for den enkle

modellen er det likevel flere utfordringer som kan oppstå underveis. En forklaring på utfordringene som dukker opp kan skyldes at ulike mennesker ser på det samme bildet fra ulike vinkler (Nordhaug et al., 2007). Ansatte i organisasjonen besitter gjerne ulike ønsker, motiver, innsikter og fortolkningsrammer for endringen slik at endringen blir sett på med ulike briller. Dersom man ikke tar hensyn til de ansattes perspektiver kan dette medføre at ikke alle støtter opp under endringen.

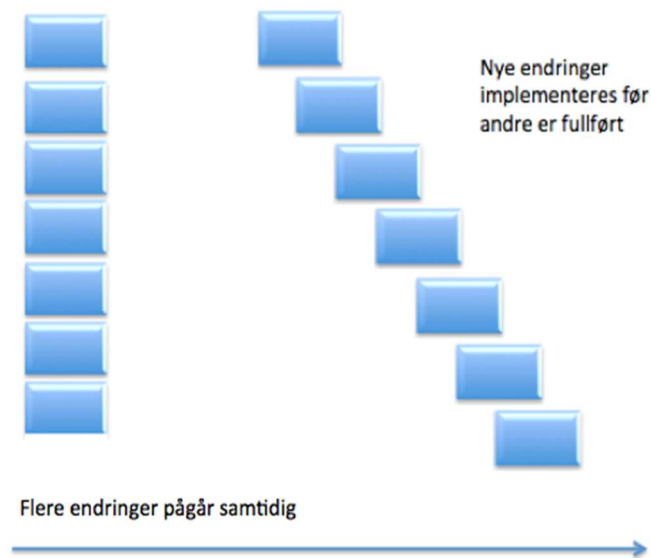
2.1.4 Utfordringer med endringsprosesser

Hvordan ledelsen i organisasjonen håndterer endringsprosessene vil kunne ha en betydning for ansattes reaksjoner for endringen. Rafferty og Restubog (2010) anbefaler å involvere de ansatte i prosessen gjennom å dele viktig informasjon om endringen. Dersom de ansatte ikke føler seg involvert i endringsprosessen vil det trolig oppstå motstand mot å innføre endringen. Videre mener Foster (2010) at opplevd rettferdighet angående endringen vil fremme oppslutningen rundt den. Dette gjelder ikke bare selve endringsprosessen, men også metoden og mekanismene i endringen. Samtidig deler han samme syn om informasjon som Rafferty og Restubog (2010). Dersom de ansatte føler de får tilstrekkelig informasjon og god behandling gjennom hele prosessen vil det fremme oppslutning rundt den. Til slutt peker Kyle (1993) på at kommunikasjon er en kritisk faktor når det gjelder å håndtere endringer. Dette kan sees i sammenheng med Rafferty og Restubog (2010) og Foster (2010) sine argumenter om å involvere og informere de ansatte. Oppsummert ser vi at man lett kan møte på utfordringer under en endringsprosess. Det er avgjørende for ledelsen å håndtere dette på en god måte for å unngå motstand og fremme oppslutning for endringen blant de ansatte.

2.1.5 Multiple endringer

Tidligere forskning viser til to hovedperspektiver på endringsprosesser. Det ene hovedperspektivet baserer seg på Lewins (1947) kraftfeltmodell for endringsprosesser. Her deler han en endringsprosess inn i tre faser, opptining, omforming og konsolidering, hvor en sentral forutsetning er at man gjennomgår alle de tre fasene kronologisk. Lewin (1947) ser på endringsprosesser som episodiske og enkeltvis. Samtidig mener han at en endring bryter med organisasjonens ellers stabile tilværelse. Flere forskere har rettet kritikk mot Lewin (1947). Blant annet skriver Burnes (2004) om at han, sammen med flere andre forskere, mener at modellen er for statisk og at endringer heller bør tolkes som en pågående og skiftende prosess. Det andre hovedperspektivet ser på endring som en kontinuerlig prosess av mindre endringer

og blir omtalt som inkrementell endring (Lindblom, 1959). I dagens samfunn er det ikke uvanlig at flere endringer i en organisasjon forekommer samtidig. I tillegg er det blitt mer vanlig å implementere nye endringer før andre er fullført. Slike endringer blir omtalt som multiple endringer (Meyer og Stensaker, 2011a, s. 12) og kan illustreres gjennom figur 2.3 nedenfor. Det er sjeldent at organisatoriske endringer er så omfattende at de kan betegnes som revolusjonære. Multiple endringer er som oftest av inkrementell art, som vi har beskrevet tidligere som evolusjonære endringer.



Figur 2.3 Multiple endringer

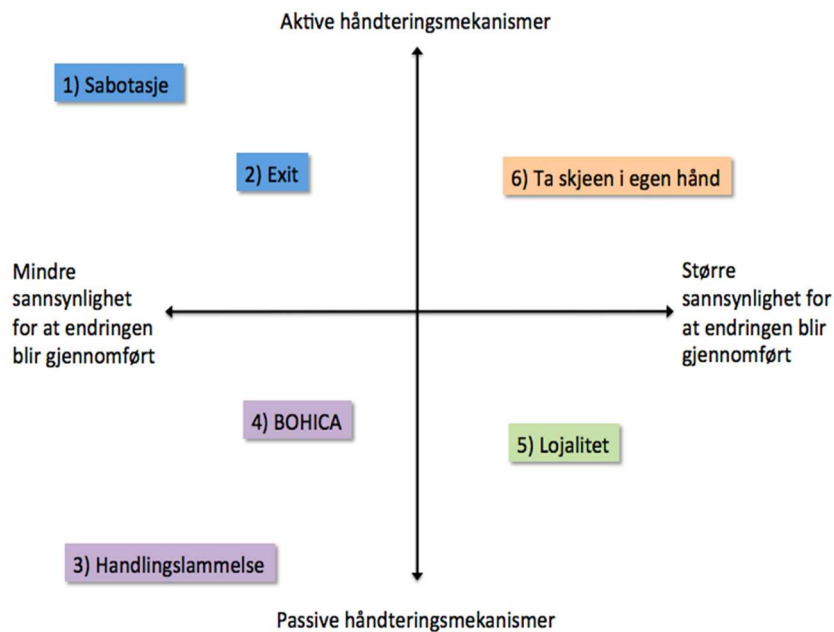
I motsetning til tidligere litteratur om endringsprosesser mener Meyer og Stensaker (2011a) at det er viktig med et helhetsbilde og langsiktig tenkning når det gjelder organisatoriske endringer. Tidligere forskning om multiple endringer indikerer at flere endringsprosesser kan føre til utmattelse, kynisme eller utbrenthet hos de ansatte (Abrahamson 2000; Reichers, Wanous & Austin 1997; Lee & Ashforth 1996). Det finnes likevel studier som har sett på den positive siden av multiple endringer. Blant annet at erfaring med multiple endringsprosesser kan skape en arena for læring blant de involverte. Likevel er tidligere forskning for denne positive reaksjonen på multiple endringer begrenset (Thornhill & Saunders, 2003). Multiple endringer kan lede til både endringstretthet og økt kapasitet for å gjennomføre endringer (Meyer & Stensaker, 2005). Bakgrunnen for å trekke inn multiple endringer er for å identifisere om endringene vi studerer er multiple. Vi ønsker å se på når endringene ble implementert, om prosessen fortsatt foregår og om nye endringer har blitt implementert før andre er avsluttet. Ved å identifisere multiple endringer kan vi relatere det til reaksjonene til de ansatte dersom det faller seg naturlig.

2.2 Reaksjoner på endring

Lewin (1947) ser på endring som et resultat av de som driver endringen, de som viser motstand til endringen og dynamikken dem imellom. Individuer går gjennom en reaksjonsprosess når de konfronteres med større organisatoriske endringer (Jacobs, 1995). Nordhaug et al. (2007) mener det ikke nødvendigvis er endringen i seg selv som er problemet, men de individuelle følelsene, konsekvensene og betydningene som er forbundet med endring som står i veien. Reaksjoner på endring kan typologiseres til det forskerne betegner som exit, voice og loyalty, henholdsvis forlate, ytre og lojalitet (Hirschman, 1970). *Forlate* viser til å forlate selskapet, mens *ytre* refererer til ansattes forsøk til å påvirke og forbedre endringen gjennom kommunikasjon. *Lojalitet* viser til hvor knyttet den ansatte er til selskapet. Graden av lojalitet vil være med å påvirke om de ansatte velger å forlate eller ytre sin mening gjennom kommunikasjon dersom endringene ikke svarer til de ansattes behov.

2.2.1 Kategorier av reaksjoner

I Stensaker, Meyer, Falkenberg og Haueng (2002) sin studie kategoriserer de ansattes reaksjoner på multiple endringer langs dimensjonene håndteringsmekanismer og sannsynlighet for at endringene blir gjennomført. Håndteringsmekanismen strekker seg fra aktive til passive håndteringsmekanismer, mens sannsynlighet for at endringene blir gjennomført går fra mindre til større. Håndteringsmekanismen viser til aktivitet i relasjon til endringer, som viser til hvordan ansatte håndterer endringene. Eksempelvis kan en håndteringsmekanisme være at en blokkerer ut all informasjon som har med endringen å gjøre. Som vist i figur 2.4 nedenfor er kategoriene 1) Sabotasje, 2) Exit, 3) Handlingslammelse, 4) BOHICA, 5) Lojalitet og 6) Ta skjeden i egen hånd. Vi har illustrert kategoriene med utgangspunkt i rammeverket til Stensaker et al. (2002) i en forenklet modell nedenfor.



Figur 2.4 Forenklet modell av ansatte reaksjoner på multiple endring

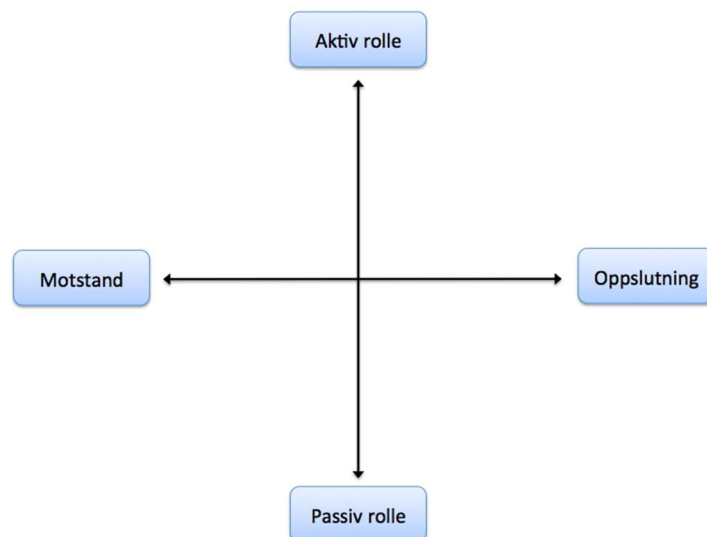
Reaksjonene som befinner seg øverst til venstre i modellen bærer preg av at det er mindre sannsynlighet for at endringen blir gjennomført samtidig som håndteringsmekanismene er aktive. Stensaker et al. (2002) beskriver *sabotasje* som en reaksjon hos de ansatte hvor arbeidet blir utført som før endringen, mens de aktivt forsøker å latterliggjøre endringen og menneskene som ønsker å iverksette endringen. Med sabotasje som reaksjon prøver den ansatte aktivt å ødelegge for at endringen blir gjennomført. Videre er *exit* en reaksjon som viser til at ansatte frivillig ønsker å slutte i virksomheten som en konsekvens av endringen. Her kan ansatte aktivt velge å slutte for å vise motstand mot endringen. Ofte er det de flinkeste som velger å forlate organisasjonen. Sabotasje og exit er motvillige reaksjoner og kan knyttes opp til motstand mot endring.

Nede til venstre i modellen til Stensaker et al. (2002) finner vi handlingslammelse og forkortelsen BOHICA. Dette er reaksjoner med mindre sannsynlighet for at endringen blir gjennomført samtidig som håndteringsmekanismene er passive. *Handlingslammelse* kan forekomme ved at for mange negative følelser knyttet til endringstiltaket gjør at den ansatte verken har kapasitet til å utføre daglige gjøremål eller ta del i implementeringen av endringen. Den passive reaksjonen kan komme av at den ansatte ikke klarer å ta del i implementeringen selv om personen kan ha et ønske om det. Den andre reaksjonen som befinner seg innenfor

samme felt er forkortelsen *BOHICA*. Forkortelsen står for “Bend Over Here It Comes Again” som innebærer at ansatte velger å distansere seg fra endringen. Med denne reaksjonen utfører de kun minstekravene for endringstiltaket og håper at endringen snart tar slutt. I tillegg er reaksjonen typisk for ansatte som har mye erfaring med endring fra tidligere.

Innenfor høyre side av modellen er det større sannsynlighet for at endringen blir gjennomført. Den passive delen viser til reaksjonen *lojalitet*. Lojalitetsreaksjonen innebærer å både implementere endringer samtidig som å utføre de daglige gjøremålene. Ansatte som har mye erfaring med endring har tendenser til å reagere mer lojalt og mer passivt enn ansatte som har mindre erfaring med endring (Meyer og Stensaker, 2011b). Innenfor den aktive delen finner vi reaksjonen som er kalt å *ta skjeen i egen hånd*. Denne reaksjonen innebærer at ansatte aktivt hjelper til med at endringen implementeres. Innenfor denne reaksjonen finner man typisk ansatte med positiv erfaring med endring. Her blir det nødvendigvis ikke stilt så mange spørsmål rundt hva som skal endres, men heller hvordan de kan bidra til endringen. Både lojalitet og ta skjeen i egen hånd indikerer at de ansatte er positivt innstilt til endringer.

Rammeverket til Stensaker et al. (2002) har vi brukt som utgangspunkt for å utarbeide vårt eget rammeverk om reaksjoner på endring blant ansatte. Rammeverket er illustrert nedenfor i figur 2.5. Følgelig har vi benyttet kategoriene av reaksjonene til å drøfte ansattes reaksjoner på miljøendringer.



Figur 2.5 Studiens rammeverk for ansattes reaksjoner

Vi har endret sannsynlighet for at endringene blir gjennomført til motstand og oppslutning. Bakgrunnen for dette er at de fleste endringene vi studerer allerede er trådt i kraft og fordi vi ønsker å fremheve hvordan de ansatte stiller seg til endringene. Samtidig har vi brukt passiv og aktiv som beskrivende ord for reaksjonene, men istedenfor å relatere det til håndteringsmekanismer har vi fokusert på rollen de ansatte har hatt i endringsprosessen. Dette har vi valgt å gjøre for å tydeliggjøre fokuset på om det finnes en sammenheng mellom involveringsgrad og reaksjon på endring. Vi har også fokusert på multiple endringer for å få et helhetlig perspektiv, men har likevel valgt å belyse de enkelte endringene.

2.2.2 Ambivalente reaksjoner

Piderit (2000) foreslo i sin studie at reaksjoner på organisasjonsendring kan være ambivalente. Det innebærer at reaksjonene er flerdimensjonale. Eksempelvis kan en ansatt oppleve forståelse for en organisasjonsendring, men likevel være negativt innstilt til endringen. Reaksjonene som Piderit (2000) omtaler består av både følelsesmessige, kognitive og atferdsmessige elementer. Mer utdypende referer den følelsesmessige komponenten til følelser individet opplever som reaksjon. Glede, utrygghet, tilstrekkelighet eller spenning er eksempler på følelsesmessige reaksjoner en ansatt kan ha på en endring. Den kognitive komponenten viser til hva individet opplever som sant og fremkommer gjennom en mental tankeprosess. Flere ansatte tenker gjerne på hvilke konsekvenser endringen har for seg selv, sin enhet eller kunder og kan dermed oppleve like situasjoner ulikt. Den atferdsmessige komponenten viser til tidligere atferd og intensjon om fremtidig atferd knyttet til holdning. Kjernen i ambivalente holdninger til endringer er at ansatte kan ha motstridende følelser og holdninger. Dette kan gjenkjennes i rammeverket til Stensaker et al. (2002). Gjennom eksempelvis BOHICA eller handlingslammelse kan ansatte oppleve at de godtar endringen, men ikke klarer eller orker å gjøre en innsats for implementeringen av endringen. Vi vil være bevisst på ambivalente reaksjoner og identifiserer denne flerdimensjonale reaksjonen hvis den oppstår. Det kan være flere faktorer som leder frem til reaksjonene. De sentrale faktorene vi belyser i denne studien går vi nærmere inn på nedenfor.

2.2.3 Sentrale faktorer for reaksjoner

Tidligere forskning har studert flere faktorer som kan påvirke ansattes reaksjoner på organisatoriske endringer. For å forstå hvordan og hvorfor ansatte reagerer som de gjør er det nødvendig å ta hensyn til de kommende faktorene. Vi starter med å introdusere individuelle

variabler. Deretter ser vi på situasjonsspesifikke variabler og motivasjonsfaktorer, som vi til slutt vil bruke i videre i studien.

Innenfor kognitiv tilpasningsteori ser man på tre personlige variabler som kan påvirke ansattes reaksjoner på endring (Aspinwall & Taylor, 1992). De individuelle variablene er selvtillit, optimisme og oppfattet kontroll. *Selvtillit* innebærer individets tiltro til sin egen evne til å prestere. Videre er *optimisme* en positiv grunnholdning hos individet. Til slutt viser *oppfattet kontroll* til individets følelse av å kunne kontrollere situasjonen. Aspinwall og Taylor (1992) avdekker i sin studie at variablene samlet sett har en signifikant innvirkning på om ansatte godtar endringen. De finner likevel ikke tilstrekkelig grunnlag for at synet på endringen er positivt. I tillegg erfarer Meyer og Stensaker (2011a) i sin studie at ansatte som takler usikkerhet og klarer å opprettholde kontroll er mer fleksible og åpne til endring. Variablene selvtillit og oppfattet kontroll ble i deres studie identifisert hos ansatte som reagerte positivt på multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2011b). De individuelle variablene vil variere fra person til person. I et utvalg ansatte kan de dermed variere og hver ansatt kan reagere på ulikt. Dette er noe organisasjonen bør ta hensyn til ved en endring for å oppnå god oppslutning. I denne studien vil vi ikke vektlegge de individuelle variablene, men være bevisst på dem. De vil imidlertid bli inkludert i diskusjonen dersom det faller seg naturlig.

Videre spesifiserer Wanberg og Banas (2000) fem situasjonsspesifikke variabler som kan påvirke ansattes åpenhet til endring. De fem variablene er informasjon, deltakelse, egen mestring, sosial støtte og personlig innvirkning. *Informasjon* baserer seg informasjonen de ansatte får om endringen. Samtidig er *kommunikasjon*, måten informasjonen blir kommunisert på, av betydning. *Deltakelse* innebærer hvor delaktig de ansatte er i endringen og implementeringen av den. *Egen mestring* vil her omhandle de ansattes evner til å utføre endringen. *Sosial støtte* indikerer at ansatte som har sosial støtte rundt seg lettere kan takle en endring. Til slutt dreier *personlig innvirkning* seg om konsekvensene av endringen og hvordan ansatte direkte blir påvirket av endringen. Liten grad av personlig innvirkning vil medføre at ansatte er mer åpne til endring. Variablene er situasjonsspesifikke ettersom de kan variere ved ulike endringer. Ved én endring kan variablene bidra til at ansatte reagerer med motstand, mens ved en annen endring kan de føre til at de ansatte støtter opp under endringen. Det kan dermed være en fordel for organisasjonen å ta høyde for de situasjonsspesifikke variablene gjennom en endringsprosess.

I studien til Govindarajulu og Daily (2004) studerer de fire faktorer som kan motivere ansatte til organisatoriske miljømessige tiltak. De fire faktorene er myndiggjøring, ledelsens forpliktelse, tilbakemelding og gjennomgang og belønninger. *Myndiggjøring* viser til muligheter og ansvar til aktiv deltakelse i endringsprosesser. Videre omhandler *ledelsens forpliktelse* ledelsens kommunikasjon, involvering og opplæring av ansatte angående miljøvennlige tiltak. *Tilbakemelding og gjennomganger* omdreier organisasjonens refleksjoner og kontinuerlige forbedring rundt tiltakene. Til slutt viser *belønning* til systemer for belønning av de ansatte. Her er det viktig å ikke kun belønne det daglige arbeidet, men også for nyskaping innen miljøvennlige prosesser og produkter. Govindarajulu og Daily (2004) poengterer at faktorene ikke nødvendigvis bidrar enkeltvis, men at de fire faktorene sammen kan skape motivasjon rundt miljømessige tiltak. De nevnte motivasjonsfaktorene kan sees i sammenheng med de situasjonsspesifikke variablene.

Vi vil benytte de situasjonsspesifikke variablene og motivasjonsfaktorene som indikatorer på hvordan endringsprosessen har forløpt seg. Samtidig ønsker vi å studere nærmere hvorfor de ansatte reagerer som de gjør. Videre i studien blir faktorene omtalt som sentrale faktorer. Studien vil fokusere på *inntrykk av ledelsen* som inkluderer de situasjonsspesifikke variablene informasjon og kommunikasjon og motivasjonsfaktorene ledelsens forpliktelse og tilbakemelding og gjennomgang. I tillegg vektlegger vi *påvirkningskraft* som bygger på motivasjonsfaktoren myndiggjøring og den situasjonsspesifikke variabelen deltakelse. Til slutt ser vi på endringens *påvirkning av de ansattes arbeidsdag* som omhandler den situasjonsspesifikke variabelen personlig innvirkning. Den siste sentrale faktoren vi studerer er *tidsperspektiv* som vi introduserte under delkapittel 2.1.2. Vi vil samtidig være bevisst på helhetsbilde av faktorene for å bemerke oss mulige samspill mellom dem.

De sentrale faktorene er tosidig, noe som innebærer at faktorene kan lede til både oppslutning og motstand blant ansatte. Ved å ivareta de sentrale faktorene kan man få til en vellykket endringsprosess og dermed oppnå oppslutning rundt endring. Likevel kan organisasjoner møte reaksjoner av motstand dersom de ikke tar hensyn til de sentrale faktorene.

2.2.4 Oppslutning og motstand

Miller, Johnson og Grau (1994) beskriver åpenhet til endring som oppslutning til endring. Oppslutning til endring innebærer at de ansatte er positiv til potensielle konsekvenser av

endringen. Dette blir regnet som en nødvendighet og innebærer en innledende betingelse for en vellykket planlagt endring. Høyere grad av åpenhet til endring kan øke samarbeidsvilligheten til ansatte og redusere sannsynligheten for negative reaksjoner, slik som motstand til endring.

Bastøe et al. (2002) hevder at ved en endring vil det nesten alltid oppstå motstand. Videre finner Waldersee og Griffiths (1997) i sin longitudinelle studie av 500 store australske organisasjoner at motstand til endring var det mest siterte implementeringsproblemet ved organisasjonsendringer. Motstand betegnes som en kraft som stopper opp eller bremser bevegelse (Grønhaug et al., 2006). Conner (1992) hevder at motstand er en naturlig del av en endringsprosess, da en endring ofte vil innebære å gi slipp på det vante for å gjøre noe nytt eller gjøre arbeidsoppgaver på nye måter. I denne studien definerer vi motstand som en reaksjon de ansatte uttrykker når de ikke ønsker å implementere endringen, er skeptisk til selve endringsprosessen eller vil at ting skal gå tilbake til slik det var før. Motstand kan uttrykkes på forskjellige måter, både gjennom en passiv eller aktiv rolle.

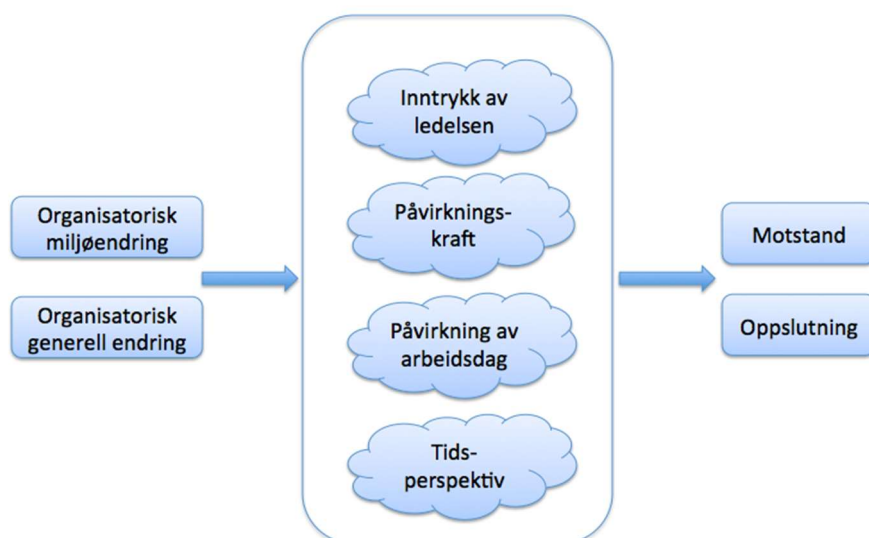
Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at å håndtere motstanden som oppstår mot en endring er svært viktig for å få til en vellykket endringsprosess. Maurer (1996) har identifisert flere tegn på motstand, blant annet forvirring, kritikk, taushet og åpent opprør. Videre har Jacobsen (1998) sett på ti grunner til at motstand oppstår mot en endring. Noen eksempler på disse grunnene er frykt for det ukjente, endret maktforhold, krav om dobbeltarbeid og tap av identitet. *Frykt for det ukjente* innebærer ansattes frykt for noe nytt og ukjent. Ansatte kan også være redd for å miste sin innflytelse i organisasjonen ved *endret maktforhold*. *Krav om dobbeltarbeid* i endringsperioden vil medføre en ekstrakostnad for mange ansatte ved å stå overfor doble arbeidskrav. Ved en endring kan også de ansatte sette spørsmålstegn ved sin historie og hvor meningsfull denne historien har vært. Med andre ord vil den ansatte føle et *tap av identitet*. Det er viktig for organisasjonen å se etter slike tegn på motstand blant de ansatte og prøve å forstå grunnene til hvorfor denne reaksjonen oppstår. Vi vil være bevisst på de nevnte eksemplene og forsøke å identifisere tegn på motstand gjennom studien.

Jacobsen og Thorsvik (2013) legger i tillegg vekt på at motstand mot planlagte endringer i organisasjonen ikke nødvendigvis kun er negativt. Motstand mot endring kan faktisk føre til en bedre gjennomføring av endringsprosessen. Eksempler på dette er at motstand kan føre til en mer åpen debatt som gir viktig informasjon og nye innspill, eller at det kommer frem at endringsprosessen faktisk ikke er godt nok gjennomtenkt. Samtidig kan informasjonsdeling og

debatt lede til at de ansatte forstår grunnlaget for endringen bedre og dermed slutter opp under endringen.

2.3 Forskningsmodell

Med bakgrunn i det teoretiske grunnlaget har vi utformet en forskningsmodell som fokuserer på reaksjoner hos de ansatte. Variablene *organisatorisk miljøendring* og *organisatorisk generell endring* representerer de uavhengige variablene, mens *motstand* og *oppslutning* utgjør de avhengige variablene i forskningsmodellen. I tillegg har vi inkludert fire sentrale faktorer: inntrykk av ledelsen, påvirkningskraft, påvirkning av arbeidsdag og tidsperspektiv. Faktorene illustrerer en innvirkning på sammenhengen mellom den uavhengige og de avhengige variablene. Faktoren *inntrykk av ledelsen* viser til hvordan de ansatte oppfatter hvordan ledelsen kommuniserer og deler informasjon, mens *påvirkningskraft* illustrerer hvordan de ansatte opplever deres mulighet til å påvirke endringsprosessene og involverer seg. *Påvirkning av arbeidsdag* viser til hvordan endringene har berørt arbeidsdagen til de ansatte. Til slutt viser *tidsperspektiv* til om de ansatte oppfatter endringene som reaktive eller proaktive og inkluderer hvordan de ansatte ser på fremtiden og kundene. Det forskningsmodellen søker å illustrere er at organisatorisk miljøendring og generell endring kan føre til motstand eller oppslutning hos de ansatte. Denne sammenhengen kan bli påvirket av de ansattes inntrykk av ledelsen, påvirkningskraft, påvirkning av arbeidsdag og holdning til tidsperspektivet. Likevel kan de sentrale faktorene påvirke organisatoriske miljøendringer og organisatoriske generelle endringer ulikt.



Figur 2.6 Studiens forskningsmodell

2.4 Oppsummering av teori

Gjennom teorien har vi studert studiens to hovedtemaer. Det første hovedtemaet er organisatorisk endring. Vi har først definert hva en organisatorisk endring er. Innen organisatoriske endringer har vi skilt mellom generelle endringer og miljøendringer. I tillegg har vi introdusert ulike kategorier av endringer og knyttet generelle endringer og miljøendringer til dimensjonene. Videre har vi gått nærmere inn på endringsprosesser og sett på utfordringer organisasjoner kan møte rundt prosessene. Samtidig har vi beskrevet hva som inngår i begrepet multiple endringer. Det andre hovedtemaet er reaksjoner på endring hvor vi har studert kategorier av reaksjoner. Basert på kategoriene har vi utviklet studiens rammeverk for ansattes reaksjoner. Videre har vi sett på ambivalente reaksjoner og gått nærmere inn på sentrale faktorer for reaksjoner. Videre har vi redegjort for hovedkategoriene av reaksjoner; oppslutning og motstand.

Gjennom studiens forskningsmodell viser vi til generelle organisatoriske endringer, organisatoriske miljøendringer, inntrykk av ledelsen, påvirkningskraft, påvirkning av arbeidsdagen og tidsperspektiv. Generelle endringer og miljøendringer er inkludert for å studere hvordan de ansatte reagerer på endringene. Her ser vi på generelle endringer som en kontrast til miljøendringer. Hensikten er å studere hvordan ansatte reagerer på generelle endringer for å se om reaksjonen er annerledes fra miljøendringer. Samtidig har vi inkludert inntrykk av ledelsen for å kunne relatere endringene til hvordan ledelsen kommuniserer og deler informasjon. Kommunikasjon og informasjonsdeling kan være sentralt for å håndtere utfordringer med endringsprosesser og unngå motstand. Påvirkningskraft og påvirkning av arbeidsdag bygger på de situasjonsspesifikke variablene deltakelse og personlig innvirkning. Vi har vektlagt de nevnte variablene ettersom de kan spille inn på hvordan de ansatte opplever endringene. Til slutt har vi fokusert på tidsperspektiv i relasjon til om de ansatte anser endringene som reaktive eller proaktive i forhold til fremtiden og kunden. Bakgrunnen for denne innfallsvinkelen er at endringene kan ha en form for forankring og at de ansatte ser et grunnlag for hvorfor endringene blir implementert. Forskningsmodellen oppsummerer variablene studien fokuserer på videre.

3. Forskningsmetode

I dette kapittelet vil vi først se nærmere på konteksten til studien og de forskjellige endringene studien omhandler. Deretter går vi nærmere inn på forskningstilnærming, forskningsdesign, forskningsmetode og forskningsstrategi. Hensikten er å redegjøre for hvordan studien er blitt gjennomført og beskrive fremgangsmåten vi har brukt for å besvare problemstillingen. Valgene vi har foretatt vil bli forklart og begrunnet. Videre vil det komme frem hvordan innsamlingen av data har foregått og hvordan datamaterialet er analysert. Avslutningsvis vil vi evaluere metoden i lys av validitet, reliabilitet og etiske aspekter.

3.1 Kontekst

For å tydeliggjøre studiens kontekst har vi valgt å gå nærmere inn på selskapet og enheten studien fokuserer på. Vi vil også se nærmere på de implementerte endringene studien fokuserer på, både miljøendringer og generelle endringer. Informasjonen om Selskapet og Enheten har vi tilegnet oss fra miljøleder i Selskapet og direktør for utvikling i Enheten. Informasjon er også trukket ut fra Selskapets hjemmeside i tillegg til intervjuene vi har utført.

3.1.1 Om Selskapet og Enheten

Selskapet er et godt etablert selskap i Norge og driver med entreprenørskap og eiendomsutvikling. Selskapet består av flere virksomhetsområder hvor Enheten vi studerer er den minste av enhetene i Selskapet. Enhetens virksomhet går ut på å kjøpe eiendommer og tomter for så å utvikle dem til boliger.

Miljø- og gjenvinningssatsingen har vært på agendaen hos Selskapet i flere tiår og står også sterkt i Enheten. Bakgrunnen for engasjementet rundt miljø skyldes trolig av Selskapet operer i en bransje med høy etisk standard, og redelighet har lenge vært en viktig verdi for selskapet. Miljø- og klimafokuset i Enheten står sentralt, noe konsernsjefen i Selskapet uttalte i Selskapets bedriftsmagasin.

3.1.2 Generelle organisatoriske endringer i Enheten

For å skape en kontrast i studien har vi valgt å studere reaksjoner på generelle endringer opp mot reaksjoner på miljøendringer. Derfor har vi ikke kun lagt vekt på miljøendringer som er implementert i Enheten. Det er i hovedsak to generelle endringer vi vil fokusere på i denne

studien. Det er en omorganisering som nylig har blitt implementert og er styringssystem som har blitt rullet ut for noen år siden. I tillegg vil vi se på noen mindre endringer, som ansettelse av digitaliseringssjef.

Før Enheten implementerte omorganiseringen ledet prosjektlederne et prosjekt gjennom en spesifikk fase av prosjektets levetid og leverte det videre til en annen prosjektleder da denne fasen var over. Dagens ordning fungerer slik at prosjektlederne skal lede prosjektet gjennom alle fasene for prosjektet som en prosjekteier. Denne ordningen er ennå ikke fullt ut implementert for alle ansatte hvor flere venter på at de må fullføre sine nåværende prosjekter før omorganiseringen rammer dem.

Selskapet har også utviklet et nytt styringssystem som er blitt implementert i Enheten de siste årene. Dette er et datasystem som alle ansatte i selskapet skal benytte for å innhente og dele informasjon. Målet med innføringen av styringssystemet er at det lettere skal kunne deles informasjon internt og for å minske faren for å miste viktig informasjon. Det har forekommet noen problemer ved innføringen av systemet, blant annet problemer med kapasiteten, noe som har ført til brukerproblemer for de ansatte. Problemene har blitt tatt tak i for å gjøre systemet så brukervennlig og effektivt som det var tiltenkt å være.

3.1.3 Organisatoriske miljøendringer i Enheten

Selskapet er en organisasjon i stadig endring og har de siste årene lagt stor vekt på å endre dens virksomhet i en mer miljøvennlig retning. Da Parisavtalen ble vedtatt i 2015 vedtok Selskapet at deres konsern skulle forplikte seg til togradersmålet. Som en konsekvens av dette har konsernet også vedtatt at de skal redusere deres klimagasser med 40 % innen 2030, i forhold til 2010. En viktig faktor til dette har vært reduksjon og kildesortering av avfall. Det er imidlertid på byggeplassene det fokuseres mest på dette, hvor det kildesorteres omtrent 75 % av avfallet som produseres. Enheten har også fokusert sterkt på klimagassreduksjonen fra starten av og har vedtatt at de arbeider for å nå 40 %-målet innen 2025. Dette er mye grunnet i at Enheten er den avdelingen som har færrest ansatte i konsernet og som det raskest kan gjøres noe med. Det som jobbes videre med i Enheten er å videreføre dette til prosjektene de arbeider med som byggherre.

Enheten har også vedtatt at de skal miljøsertifisere alle deres egne boligprosjekter i henhold til BREEAM-NOR. Forkortelsen BREEAM står for: Building Research Establishment's Environmental Assessment Method. BREEAM er Europas ledende miljøsertifiseringsverktøy for boliger, hvor BREEAM-NOR er den norske tilpasningen (Norwegian Green Building Council, u.å.). Formålet med sertifiseringen er å motivere til bærekraftig design og bygging av byggeprosjekter, noe Enheten har valgt å fokusere på. Videre går vi inn på forskningstilnærmingen til studien.

3.2 Forskningstilnærming

Forskningstilnærming beskriver forholdet mellom metode, data, teori og forskerens verdi i en studie (Ghauri & Grønhaug, 2010). I forskningsteorien skilles det mellom induktiv og deduktiv forskningstilnærming. Denne oppgaven bygger på kvalitative data og det er dermed nærliggende å benytte en induktiv tilnærming. Bakgrunnen for valget er at studien søker å kunne trekke generelle konklusjoner fra empiriske observasjoner (Ghauri & Grønhaug, 2010). Vi søker ikke å bekrefte eller avkrefte forskningshypoteser basert på eksisterende teori, slik en deduktiv tilnærming innebærer. Prosessene for tilnærmingene er ikke gjensidig utelukkende ettersom begge inneholder elementer fra den andre. Likevel fokuserer en induktiv tilnærming mer på å utforske den eksisterende teorien. I relasjon til problemstillingen ønsker vi å utforske tidligere forskning knyttet til endring og reaksjoner på endring.

I hovedsak er det datainnsamlingen som skiller kvantitativ fra kvalitativ metode. Kvantitativ metode uttrykkes gjennom tall eller mengdeenheter, mens kvalitativ metode er andre data (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004). Ettersom det ikke finnes så mye litteratur om reaksjoner på miljøendringer fra før, faller valget naturlig på kvalitative data. Kvalitativ metode er godt egnet for å forstå slike reaksjoner. Med kvalitativ datainnsamling behandler vi mye tekst og har personlig kontakt med fenomenet. Dette fører til et perspektiv sett fra innsiden, noe som er hensiktsmessig da studien er ute etter ansattes personlige opplevelser og reaksjoner. I tillegg søker problemstillingen informasjon om reaksjoner på miljøendringer, som er et relativt innsnevret tema. Hensikten med oppgaven er å få en dypere forståelse av temaet hvor vi har mulighet til å trekke generelle konklusjoner om hvordan ansatte reagerer på miljøendringer. Samtidig er det forståelse av de ansatte i organisasjonen vi er ute etter å studere, noe som også bygger opp om behandling av tekst fremfor måleenheter. Dermed anser vi det som nærliggende å velge en induktiv tilnærming med kvalitativ datainnsamling for denne studien.

3.3 Forskningsdesign

Saunders, Lewis og Thornhill (2016) beskriver forskningsdesign som et rammeverk for innsamling og dataanalyse til å besvare problemstillingen. Et vanlig skille i forskningsdesign går mellom eksplorativt, deskriptivt og forklarende design. Valg av forskningsdesign baseres på hvor mye kjennskap som finnes på område og hvilke ambisjoner forskerne innehar i forhold til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud et al., 2004). Som nevnt finnes det mye forskning rundt ansattes reaksjoner på endringer generelt, dog mindre rundt miljøendringer. Dette gir oss mulighet til å undersøke temaet grundigere og vi har dermed valgt et eksplorerende design for vår studie. En av styrkene med et eksplorativt design er at det er fleksibel ved at man kan endre retningen dersom det forekommer ny informasjon (Ghauri & Grønhaug, 2010). Designet er et nyttig verktøy til å stille åpne spørsmål for å forstå hva som foregår og skaffe innsikt (Saunders et al., 2016). Ofte er formålet med eksplorative design ikke kun å tolke og forstå dagens situasjon, men kan også gi grunnlag for å formulere hypoteser om at en sammenheng eksisterer på generell basis (Gripsrud et al., 2004). Valg av forskningsdesign vil også gi retning for hvordan data blir samlet inn, analysert og tolket for å besvare problemstillingen mest mulig optimalt. Retningslinjene omfatter hva undersøkelsen fokuserer på, hvem som er aktuelle kandidater og hvor og hvordan undersøkelsen skal utføres (Thagaard, 2009). Dette utgjør grunnlaget for videre valg av forskningsstrategi, innsamling og analyse.

3.4 Forskningsstrategi

Strategi generelt er en handlingsplan for å nå et mål. Saunders et al. (2016) definerer forskningsstrategi som en plan for hvordan forskerne vil gå frem for å kunne svare på forskningsspørsmålet. En av forskningsstrategiene ved et eksplorerende design er casestudie, hvor intervju og observasjon er sentrale kilder til datainnsamling. Formålet med casestudier er ikke å generalisere en populasjon, men å utvikle teori. Dette sammenfaller med formålet til denne studien og dermed er casestudie brukt som vår forskningsstrategi. Casestudier er godt egnet når en ønsker mye og innholdsrik informasjon om en eller flere case (Thagaard, 2009). I tillegg er en av styrkene ved casestudier at en undersøker et sanntidsfenomen i dybden og i dens naturlige kontekst (Yin, 2014).

Saunders et al. (2016) skiller mellom single og multiple casestudier, samt holistisk og embedded casestudier. Vi anser det som mest nærliggende å benytte en singel casestudie ettersom vi studerer ett selskap. Studien skiller seg fra tidligere forskning og er dermed et unikt

case. I tillegg vil vi hevde at studien bærer preg av embedded casestudie ettersom vi sammenligner reaksjonene på flere ulike endringer i Enheten. I tillegg er vi ute etter reaksjonen ansatte har på innsamlingstidspunktet. Med dette studerer vi fenomenet gjennom en tverrsnittstudie og ser ikke på utviklingen av reaksjoner over tid. For å få frem reaksjonene til de ansatte anser vi det som mest nærliggende å utføre intervju fremfor å observere fenomenet. Dette begrunner vi med at det kan være enklere å få frem meninger og reaksjoner ved å snakke med de ansatte fremfor å observere hvordan de fysisk reagerer på implementering av miljøendringer. I tillegg har vi mulighet til å undersøke reaksjonene mer i dybden med intervju.

3.5 Innsamling av data

I dette avsnittet vil vi beskrive hvordan data er blitt samlet inn. Vi vil først gå mer i dybden på utvalget for studien og se nærmere på intervju som innsamlingsmetode. Videre vil både intervjuprosessen, intervjuguide og hvordan intervjuene forløp seg komme frem. Gjennom resultatdelen kommer vår innsamlede primærdata til uttrykk. Primærdataen er grunnlaget for å besvare problemstillingen og er samlet inn gjennom intervjuer. Det har vært nødvendig å samle inn primærdata ettersom temaet i studien er relativt lite undersøkt i forkant. I tillegg blir primærdataene diskutert opp mot sekundærkilder ettersom et eksplorativt design krever det (Gripsrud et al., 2004). Kapitlene om teori og metode inneholder også naturlig nok sekundærkilder.

3.5.1 Utvalg

Vi fikk kontakt med Enheten gjennom miljølederen i Selskapet. Vi kontaktet personen i forbindelse med masteroppgaven ettersom vi anså Selskapet som en egnet bedrift å studere i relasjon til miljøfokuset deres. Miljølederen synes problemstillingen virket interessant og forhørte seg med de ulike enhetene om de ønsket og hadde kapasitet til å delta i studien. Videre ble utvalget for studien selektert i samråd med direktøren for forretningsutvikling i Enheten. Utvalget kan sies å være basert på bekvemmelighet, altså basert på hvem det er lettest å få tak (Saunders et al., 2016). Vi presiserte hvilke egenskaper og erfaringer vi ønsket at intervjuobjektene skulle ha, for så å motta en liste over e-postadresser til potensielle deltakerne. Ettersom avdeling består av 60 ansatte anså vi det som fornuftig å inkludere minst 10 %. Vi uttrykte dermed et ønske om å inkludere seks til åtte intervjuobjekter. Videre tok vi kontakt med deltakerne for å avtale utføring av intervju. Vedlagt sendte vi også et informasjonsskriv om studien som informerte om studiens formål, hva deltakelsen innebar og hvordan

informasjonen ble behandlet, se vedlegg 1. Kontakten med intervjuobjektene foregikk i all sin hovedsak gjennom e-post og Skype. Vi sendte e-poster separat til de ulike intervjuobjektene for å ta hensyn til deres anonymitet. Ved de siste intervjuene bemerket vi oss at det ikke kom frem mer ny informasjon. Dette kan indikere at flere respondenter fra Enheten ikke ville resultere i noe mer ny og nyttig informasjon. Dersom utvalget hadde vært mer heterogene ville trolig flere intervjuer vært nødvendig. Vi anså imidlertid gruppen som relativt homogen og konkluderte med at utvalget var tilstrekkelig for å få frem reaksjonene på endringene.

Det har vært en utfordrende og tidkrevende prosess å få tak i respondenter. Likevel har vi fått tilgang til seks intervjuobjekter hvor tre av dem er menn og tre er kvinner. Vi etterspurte en viss bredde i både aldersspenn og antall års erfaring i stillingen og mottok dette. For å skape en kontrast i utvalget ønsket vi å ha variasjon i hvor lenge de hadde vært ansatt i Enheten. Alle intervjuobjektene er prosjektledere i Enheten, hvor halvparten har under ti års erfaring, mens andre halvdel har mer.

3.5.2 Semistrukturerte dybdeintervjuer

En form for kvalitativ datainnsamlingsmetode er semistrukturerte intervju. I semistrukturerte intervjuer har intervjuerne en temaliste og sannsynligvis et par nøkkelspørsmål, selv om bruken av dem vil kunne variere fra intervju til intervju (Saunders et al., 2016). I tillegg kan rekkefølgen på spørsmålene variere ut i fra flyten i samtalene og oppfølgingsspørsmål kan forekomme. Dette er et viktig element for oss ettersom vi ønsker å skape en forståelse av hvordan og hvorfor intervjuobjektet reagerer som de gjør. I denne oppgaven er vi ute etter personlige erfaringer, reaksjoner og meninger. Vi besluttet å intervjué én person om gangen for å få frem disse elementene på en best mulig måte. Dermed ble det sentralt å benytte individuelle dybdeintervjuer. Dybdeintervju er et godt verktøy for å få innblikk i individuelle erfaringer uten påvirkning fra andre og gjennomføres med intervjuer og intervjuobjekt med en intervjuguide som utgangspunkt (Gripsrud et al., 2004). For å få en tydeligere forståelse av intervjuobjektens meninger og reaksjoner valgte vi å bytte på å ha lederrollen i intervjuene. Med dette fikk vi begge dypere innsikt i hva intervjuobjektet ytret og klarte å følge bedre med på hva som ble sagt og hvilke oppfølgingsspørsmål vi burde stille. Dette medførte trolig at vi fikk mer informasjon fra intervjuobjektet enn dersom det kun hadde vært én person som stilte spørsmålene. Samlet sett har vi utført seks individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer. Alle

intervjuene ble gjennomført gjennom tjenesten Skype og hadde et omfang på mellom 35 til 50 minutter.

3.5.3 Intervjuguide

Under intervjuene benyttet vi en intervjuguide som vi hadde utformet i forkant. Denne guiden var til stor hjelp for oss gjennom intervjuene slik at vi lett kunne se hvilke temaer vi skulle gjennom og hva vi hadde vært innom i samtalen. I tillegg var den nødvendig for å få med sentrale spørsmål vi hadde utformet i forkant. Spørsmålene i intervjuguiden forankrer seg i teori og fokuserer på temaene i studiens forskningsmodell. Selve intervjuguiden starter med informasjon til intervjuobjektet om hva intervjuet gikk ut på, anonymitet, konfidensialitet og rettigheter intervjuobjektene hadde under og i etterkant av intervjuet. Videre inneholdt intervjuguiden et sett med konkrete spørsmål og potensielle oppfølgingsspørsmål, se vedlegg 2. Vi bemerket oss underveis i intervjuene at intervjuobjektene hadde ulike utgangspunkt og ulik oppfatning av hva som var viktig for dem å ytre. Dette gjorde at vi stilte ulike spørsmål til intervjuobjektene etter hvert som praten gikk. En fordel med oppfølgingsspørsmålene var at vi fikk bedre innsikt og forståelse av hva intervjuobjektene mente og reagerte på. På en annen side medførte de en ulempe ved at vi ikke alltid mottok sammenlignbare svar til analysen. Vi justerte intervjuguiden underveis ettersom vi bemerket oss viktige hensyn. Før den endelige intervjuguiden ble utformet leste vi grundig gjennom andre intervjuguides fra tidligere publiserte masteroppgaver for å skape et inntrykk av hva som var viktig og mindre viktig å inkludere. I tillegg ble vi observant på erfaringer andre har hatt med intervjuprosessen og ble bevisst på dette i forkant av intervjuene. Det første utkastet av intervjuguiden bar preg av konkrete spørsmål og ga lite rom for spontane oppfølgingsspørsmål. Det var dermed nyttig å lese om andres erfaringer med intervjuguide og intervju for å utvikle en god intervjuguide.

3.5.4 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i løpet av april 2018. I forkant av intervjuene avtalte vi tidspunkt for intervjuene og sørget for at intervjuobjektene satt av nok tid til å utføre intervjuet. Vi presiserte til intervjuobjektene at vi estimerte 60 minutter til hvert intervju.

Helt i starten av hvert intervju testet vi ut lyd og video for å sikre at intervjuobjektet så og hørte oss godt, samtidig som vi også så og hørte intervjuobjektet. Deretter foretok vi eventuelle korrekturer for å sikre god lyd og forståelse av intervjuobjektet. Korrekturane var i form av

justering av volum og ta av videofunksjonen. Videre innledet vi med informasjon om intervjuet, samt hvordan vi kom til å behandle informasjonen. Helt sist, før vi startet selve intervjuet, spurte vi om samtykke for lydopptak av intervjuet og presiserte at lydfilen ville bli slettet inne tre dager. Dette godtok samtlige. Som en avslutning på alle intervjuene prøvde vi å oppsummere hva som var blitt sagt underveis og spurte om det var noe informanten ønsket å legge til. Dette ble gjort for at informanten skulle få anledning til å fritt fortelle om noe vi ikke hadde spurt om eller glemt å informere om.

Intervjuene ble utført gjennom tjenesten Skype. Gjennom Skype inviterte vi til videosamtaler slik at vi kunne se intervjuobjektet. Dette var nyttig for å se hvordan personene reagerte på spørsmålene og hvordan ansiktsuttrykket utartet seg gjennom besvarelsen de kom med. Vi planla å ha alle intervjuene med video, men etterhvert bemerket vi at lydkvaliteten ble sterkt redusert. Dermed valgte vi å ikke benytte video på de siste intervjuene og heller sikre god lyd-kvalitet og forståelse av hva som ble sagt.

Generelt gjennom enkelte intervjuer opplevde vi utfordringer som intervjuere. Blant annet pinlig stillhet ved overganger, avbrytelser og at enkelte intervjuobjekter fremmet effektivitet på bekostning av kvalitet. Utfordringene møtte vi ved å opptre profesjonelt og ved å ta den tiden vi trengte for å få tilstrekkelig data. I tillegg erfarte vi at intervjuobjektene til tider svarte politisk korrekt, var usikker og snakket en del utenfor temaet. I enkelte intervjuer kunne vi høre tastaturklikking, noe som kan indikere at intervjuobjektet holdt på med noe annet eller søkte opp relevant informasjon. I tillegg opplevde vi i et av intervjuene at det er var veldig konkrete tall på omsetning, årsverk og andre tall. Dette indikerer enten at intervjuobjektet forberedte seg godt i forkant av intervjuet eller leste opp fra egen datamaskin. De siste utfordringene løste vi ved å stille gode oppfølgings spørsmål og ved å stille spørsmål i tredjeperson. Dette medførte tilfredsstillende svar fra samtlige intervjuobjekter.

Utfordringene vi møtte kunne blitt redusert ved å utføre intervjuene ansikt til ansikt fremfor Skype. På grunn av det relativt store geografiske området Enheten opererer i, og utfordringer med å få deltakere til intervjuene, anser vi likevel Skype-intervjuene som den mest effektive måten vi kunne utført dem på. Vi vil derimot ikke hevde at de nevnte utfordringene hadde en nevneverdig negativ påvirkning på intervjuene.

3.6 Analyse av data

Utgangspunktet for dataanalysen er forankret i teoridelen. Her har vi brukt intervjuene som et utgangspunkt for å tolke hva intervjuobjektene har fortalt. I tillegg har vi kategorisert temaene for å tydeliggjøre hva utvalget mener om endringene i Selskapet. Vi vil først gå gjennom transkriberingsprosessen, deretter analyseverktøy og presentasjon av analyse.

3.6.1 Transkribering

En siste, men viktig del av intervjuprosessen er å overføre lydfilen til en tekstfil. Med andre ord å transkribere intervjuet. Når man transkriberer nøyaktig det som blir sagt unngår man at datamaterialet blir påvirket av forskernes tolkninger, og man har mulighet til å hente ut nøyaktige sitater (Saunders et al., 2016). Vi besluttet at en transkribering av intervjuet skulle bli sendt til intervjuobjektet via e-post innen tre virkedager. Med denne e-posten bekreftet vi samtidig at lydopptaket var slettet. Transkriberingen foregikk ved å høre på opptakene i dataprogrammet Total Recorder og skrive ned alt som ble sagt i et Word dokument. Det ble brukt fargekoder for hver person som deltok i intervjuet, henholdsvis to intervjuere og ett intervjuobjekt. Transkriberingsprosessen bar på et par utfordringer i forhold til lyd kvalitet på enkelte opptak. Likevel ble transkriberingen kvalitetssikret ved å sende et transkribert dokument av intervjuet til intervjuobjektet for gjennomlesning. Her kunne de bringe klarhet i hva de mente de hadde sagt i intervjuet, i tillegg til å oppklare, tilføye eller trekke fra utsagn fra intervjuet. Dette benyttet to av intervjuobjektene seg muligheten til. Gjennom transkriberingen fra lydfilen til et Word dokument fikk vi bedre kjennskap til dataene og la blant annet merke til flere momenter enn hva vi oppfattet underveis i intervjuet. I etterkant av samtlige intervjuer hadde vi som intervjuere en samtale om hvordan intervjuet gikk og om vi hadde stilt tilstrekkelig spørsmål om de ulike temaene. I tillegg oppsummerte vi inntrykket vi satt igjen med av intervjuobjektet. Transkriberingen ga oss muligheten til å ordrett gjengi hvordan intervjuobjektene snakket om de ulike temaene.

3.6.2 Analyseverktøy

For å analysere datamaterialet til studien har vi benyttet personsentrert og temasentrert analyse. I personsentrert analyse står menneskene i fokus, mens det i temasentrert analyse er temaene som står i fokus (Thagaard, 2009). Bakgrunnen for at vi har foretatt to ulike former for analyse er at de kan utfylle hverandre. I tillegg blir vi enda bedre kjent med materialet som følgelig kan gi oss et bedre grunnlag for å analysere og diskutere funn.

Vi har benyttet programmet MAXQDA for å analysere primærdataen. Gjennom transkriberingen fargekodet vi selve teksten ut i fra hvem som snakket. I MAXQDA fargekodet vi sitater, setninger og kodet teksten. Dette har vi illustrert med Bilde 3.1 nedenfor. Totalt hadde vi 200 koder som var fordelt på hovedkategoriene: *generelle endringer, miljøendringer, inntrykk av ledelsen, påvirkningskraft, påvirkning av arbeidsdag* og *tidsperspektiv*. Hovedkategoriene bygger på det vi har vektlagt fra teoridelen. I tillegg markerte vi setninger og utsagn slik at vi hadde en egen kode som het *sitat* og en som het *reaksjon*. Dette gjorde vi for at gode sitater skulle bli lettere å finne. Under hovedkategoriene hadde vi underkategorier på de ulike temaene. Underkategoriene bygger også på teori i tillegg til informasjon vi har mottatt fra Selskapet og intervjuobjektene.

Code System	200
Code System	200
Tidsperspektiv	2
Vurdering av kunden	6
Oppfattelse av fremtiden	6
Generell endring	1
Omorganisering	15
IT	3
Digitaliseringssjef	4
Styringssystem	10
Miljøendring	2
Togradersmålet	11
40 % reduksjon i utslipp	2
BREEAM	13
Kildesortering	9
Erfaring	7
Inntrykk av ledelsen	13
Inntrykk av miljøendring	7
Påvirkningskraft	7
Påvirkning av arbeidsdag	14
Reaksjon	29
Sitat	39

Bilde 3.1 Kodinger i MAXQDA

Etter vi hadde kodet alle intervjuene startet vi med den personsentrerte analysen. For å utføre den personsentrerte analysen overførte vi den kodede teksten til Excel. Her hadde vi kolonnene kode, tolkning og segment. Dette har vi illustrert med Bilde 3.2 nedenfor. Kolonnen *kode* viser til hvilken kategori koden hører til, mens kolonnen *tolkning* viser til tolkning av teksten, setningen eller avsnittet som står i kolonnen *segment*. Segment viser til utdragene fra den helhetlige teksten. I Excel tolket vi kodene og sitatene personene uttrykte gjennom intervjuene. Tolkningene av samtlige intervjuobjekter ga oss et grunnlag for å analysere intervjuobjektene enkeltvis.

	A	B	C
1	Kode	Tolkning	Segment
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Bilde 3.2 Kolonnene i Excel

Etter å ha utført den personsentrerte analysen gikk vi i gang med den temasentrerte analysen. Det første vi gjorde var å markere alle de transkriberte intervjuene og filtrere dem på temaene i MAXQDA. Deretter overførte vi dataen til Excel med hvert tema i hvert sitt ark. Vi brukte samme utgangspunkt for kolonner som i den personsentrerte analysen. Videre søkte vi gjennom tolkninger fra den personsentrerte analysen for å overføre dem til temaene. I tillegg supplerte vi med tolkninger der vi anså det som nødvendig. Videre fokuserte vi på de ulike temaene, hvor vi la større vekt på hvor mange som mente det samme fremfor hvem som mente det. I den temasentrerte analysen vises det ikke til hvilket intervjuobjekt sitatene er hentet fra ettersom samtlige er prosjektledere. Til slutt tolket vi de to analysene mot hverandre for å få et godt og dypt innblikk i de ansattes reaksjoner og opplevelser rundt endringene Selskapet har foretatt. Samlet sett foretok vi begge analysene for å få en mer utfyllende tolkning av reaksjonene til utvalget.

3.6.3 Presentasjon av data

I resultatkapittelet viser vi til funn gjennom personsentrert og temasentrert analyse sett i lys av teori. For å fremheve funnene har vi benyttet sitater fra intervjuobjektene. I tillegg viser vi til funn og utdyper hva utsagnene kan bety, i tråd med “showing and telling” teknikk (Golden-Biddle & Locke, 1997). I tillegg underbygger sitatene mønstre blant de ansatte. Vi starter hvert avsnitt med å forklare hva vi har funnet, for deretter presentere dette med ett eller flere sitater fra intervjuobjektene. Samtlige sitater har vi valgt å fremheve ved å sette dem i kursiv og med anførselstegn. I tillegg har vi valgt å sette lengre sitater på egne linjer med innrykk for å tydeliggjøre utsagnene. Vi har gjort et par mindre tilpasninger i enkelte sitater for å forbedre leservennligheten til studien. Likevel er helheten av meningsinnholdet bevart. For å ha et enhetlig språk i studien har vi valgt å gjengi sitatene på bokmål. I tillegg baserer vi også dette valget på at vi ønsker å bevare anonymitet. Selv om noen av utsagnene er på dialekt, har vi valgt å gjengi de på bokmål for at det ikke skal være avslørende. En annet hensyn vi har foretatt

i forhold til anonymitet er å fjerne egennavn fra utsagnene. I sitater hvor prosjekter eller andre egennavn er nevnt har vi valgt å erstatte dette med en forklaring i klammeparentes: [tekst]. I tillegg har vi valgt å ta vekk fyllord. Ufullstendige setninger i sitatene er også fjernet og markert med “(...)”. Dette anså vi som hensiktsmessig for å tydeliggjøre funnene.

3.7 Evaluering av metode

Gjennom evaluering av metode vil vi vurdere dataene vi har samlet inn i lys av validitet, reliabilitet og etiske aspekter. Dette er for å vurdere i hvilken grad datainnsamlingen tilfredsstillende krav til metodebruk.

3.7.1 Validitet

Validitet er synonymt med gyldighet og dreier som om hvor godt studien måler det den har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2004). Forenklet sett kan en si at validitet handler om at vi har undersøkt det vi tror vi har undersøkt. I tillegg omfatter validitet hvordan en har tolket det som fremkommer av intervjuene og hvordan det er relatert til teorien (Krumsvik, 2014). Validitet kan deles inn i underkategoriene intern validitet og ekstern validitet.

3.7.1.1 Intern validitet

Intern validitet handler om å etablere årsakssammenheng mellom variablene (Saunders et al., 2016). I tillegg ser intern validitet på konsistensen mellom funnene og det teoretiske rammeverket (Krumsvik, 2014). Etersom studien er kvalitativ handler intern validitet om i hvilken grad vi har fått tilgang til intervjuobjektens reaksjoner og opplevelser, samt at vi har klart å trekke gyldige refleksjoner om intervjuobjektets meninger. Mer konkret betyr det at vi har prestert å få tilgang til intervjuobjektens tanker og meninger om miljøendringer, samt tolket intervjuobjektens utsagn og atferd rett. Vi har brukt semistrukturerte dybdeintervjuer som primærdata, noe som tilsier at den interne validiteten kan være høy (Saunders et al., 2016). Semistrukturerte intervjuer har en fordel ved at det kan stilles oppfølgingsspørsmål og vi kan dermed forstå bedre hva intervjuobjektet mener med utsagnene sine. I tillegg har vi transkribert lydfilene fra intervjuene, noe som har medført at vi har en nøyaktig gjengivelse av hva intervjuobjektet har fortalt. Dette er også med på å styrke den interne validiteten til studien.

3.7.1.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad resultatene kan overføres til lignende situasjoner; å generalisere funnene (Gripsrud et al., 2004). Med andre ord handler ekstern validitet om overføringsverdien til funnene. Selv om semistrukturerte dybdeintervju kan bidra til å styrke intern validitet, vil den eksterne validitet være begrenset. Det begrunnes med at resultatene ikke kan generaliseres til populasjonen (Gripsrud et al., 2004). I tillegg har vi gjennomført en singel casestudie, som ikke har som formål å generalisere funnene (Saunders et al., 2016). Vi har studert reaksjoner og meninger på ett tidspunkt, noe som også indikerer lav ekstern validitet. Hensikten med studien er å utvikle teori som kan testes i senere studier, slik at videre studier kan vurdere generaliserbarheten til funnene. Funnene kan imidlertid trolig identifiseres i selskaper i lignende bransjer. Vi vil med dette understreke at overføringsevnen til studien er begrenset, men kan benyttes som et utgangspunkt for videre forskning.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet blir ofte omtalt som påliteligheten til en studie (Gripsrud et al., 2004). Reliabilitet viser til at fremgangsmåten av en studie kan bli gjentatt med like resultater på et senere tidspunkt (Yin, 2014). Ettersom vi har brukt kvalitativ metode for datainnsamling vil det forekomme begrensninger her. Semistrukturerte dybdeintervju består av subjektive meninger og måler ikke data like eksakt som for eksempel spørreskjema (Saunders et al., 2016). Vi har likevel søkt å styrke studiens reliabilitet. Reliabilitet kan deles inn i intern reliabilitet og ekstern reliabilitet (Krumsvik, 2014).

Vi har forsøkt å ivareta den indre reliabilitet ved at vi har hatt like rammer for alle intervjuobjektene. Vi var begge tilstede under samtlige intervjuer i tillegg til at spørsmål, lengde og omgivelser vært relativt samstemte. Samtidig har vi forsøkt å tilfredsstillere ekstern reliabilitet. Metoden for datainnsamlingen er ikke den best egnede for at studien er reliabel. Vi har valgt å benytte semistrukturerte dybdeintervju, noe som svekker den eksterne reliabiliteten. Vi har likevel prøvd å styrke studiens eksterne reliabilitet ved å gjengi alle metoder og valg som er tatt gjennom hele prosessen på en spesifikk og forståelsesfull måte. Vi har også transkribert ordrett hva som ble ytret under intervjuene. Deretter kontaktet vi intervjuobjektene i etterkant av intervjuet for å være åpen for innspill og oppklare eventuelle feiltolkninger. Intervjuguiden som ble brukt ved alle intervjuene ligger vedlagt i oppgaven, se vedlegg 2.

Det er fire ulike trusler mot reliabilitet, hvor både intervjuobjektet og forskerne kan svekke reliabiliteten (Saunders et al., 2016). Vi har vært bevisst på truslene og har underveis utført tiltak som videre styrker reliabilitet til studien. Den første trusselen er deltakerfeil som kan oppstå ved at andre faktorer påvirker intervjuobjektets svar. I ett av intervjuene opplevde vi problemer med å sammenkoble oss i Skype. Det medførte tidsbegrensninger til intervjuet og svarene ble mer effektive enn tidligere intervjuer. Ved de resterende intervjuene satt både vi og intervjuobjektet av god tid til å utføre intervjuet. Dette illustrerer at det ene intervjuet kan bidra til å svekke studiens reliabilitet.

Den andre trusselen mot reliabilitet er deltakerbias som kan oppstå ved at intervjuobjektet ikke ytrer det personen faktisk mener. Dette kan være at intervjuobjektet føler de blir overhørt, overvåket eller svarer politisk korrekt. Da vi utførte intervjuene satt intervjuobjektene på sitt respektive kontor eller alene på et grupperom. Dette gjorde at uttalelsene til intervjuobjektene ikke ble forstyrret av andre. Samtidig hadde vi også anledning til å se de fleste intervjuobjektet gjennom video og kunne til en viss grad observere omgivelsene. I tillegg prøvde vi å være åpne om hva de ytret og stilte oppfølgingsspørsmål til både negative og positive besvarelser. De nevnte faktorer vil være med på å dempe trusselen mot reliabiliteten til studien, men ville nok styrket den i enda større grad dersom intervjuene ble utført ansikt-til-ansikt fremfor Skype.

Den tredje trusselen mot reliabilitet er forskerfeil som baserer seg på at forskerne tolker meninger feil. En faktor som styrker studiens reliabilitet er at vi er to forskere i studien. Vi var tydelig på å stille åpne og unngå veiledende spørsmål til intervjuobjektet. I tillegg diskuterte vi i etterkant av hvert intervju hva intervjuobjektet hadde ytret og hva vi satt igjen med som inntrykk. Samtidig transkriberte vi ordrett lydfilen fra intervjuene, noe som ga oss muligheten til direkte utsagn. Vi forberedte oss godt i forkant av intervjuene og øvde på informasjon og spørsmål vi skulle stille i intervjuene. Likevel anser vi en trussel i forskerfeil. Bakgrunnen for dette er at første dagen vi utførte intervjuer, hadde vi tre intervjuer på en dag. Det førte til at det ble mye informasjon og mange inntrykk vi satt igjen med på slutten av dagen. Samtidig merket vi at enkelte av intervjuene den dagen ga oss både mer og mindre energi. Dette medførte at vi spesielt ved ett av intervjuene ikke var like gode til å komme med oppfølgingsspørsmål ettersom energinivået sank. Samlet sett tok vi hensyn til flere tiltak for å dempe trusselen mot forskerfeil, blant annet utførte vi de resterende intervjuene på ulike dager.

Den fjerde trusselen er forsker bias som vil si at ulike forskere vil tolke svarene ulikt. Her har vi igjen en fordel av å være to forskere slik at vi fikk diskutert og sammenlignet våre personlige tolkninger av svar og adferd. Dialogen vi hadde etter intervjuene var ferdig, var nok trolig med på å dempe denne trusselen til oppgaven. Likevel kan det være negativt at vi hadde ulik tolkning av enkelte ytringer. Dette kan innebære at ytringen er vagt formulert fremfor konkret. Her stilte vi som regel oppfølgingsspørsmål for å få klarhet i hva intervjuobjektet mente.

For å oppsummere studiens reliabilitet mener vi det ikke sikkert vi hadde fått de samme resultatene dersom vi utførte studien igjen. En svakhet med semistrukturert intervju er at resultatet reflekterer realiteten på det tidspunktet dataen ble hentet inn (Saunders et al., 2016). Likevel føler vi at vi har tatt nødvendige forholdsregler for å styrke reliabiliteten til studien.

3.7.3 Etiske aspekter

Forskningsetikk retter seg mot en vurdering av forskning som kan relateres til normer og verdier i samfunnet (Skoie, 2018). Vurderingen inkluderer problemstilling, metodebruk og anvendelse av resultat for forskningen.

I forkant av studien sendte vi inn søknad til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for å melde inn forskningsprosjektet. Her fikk vi tidlig en forenklet vurdering som godkjente prosjektet ettersom studien ikke innebærer sensitive opplysninger, er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Selv om studien ikke inneholder spesielt sensitiv informasjon er det likevel viktig å behandle informasjonen til intervjuobjektene på en etisk forsvarlig måte. I tillegg kan potensielt negative ytringer muligens påvirke arbeidsdagen til intervjuobjektene. Dette gjelder i hovedsak datainnsamlingen, lagringen og analyse av datainnsamlingen. Bidraget fra intervjuobjektene har vært sentralt for resultatene og diskusjonen i studien.

Da vi skaffet intervjuobjekter til studien presiserte vi tydelig at intervjuobjektene ville bli anonymisert i oppgaven. Dette valgte vi å gjøre ettersom det ville gi intervjuobjektene større frihet til å ytre meningene sine. I tillegg anså vi det som et tiltak for at flere ønsket å delta. For å sikre intervjuobjektens anonymitet vil ingen navn eller prosjekter som er nevnt i intervjuene bli gjengitt i oppgaven. Vi navnga intervjuene etter rekkefølgen de ble utført, men videre rokerte vi om på rekkefølgen slik at rekkefølgen ikke avslører intervjuobjektene. Omrokingen

av rekkefølgen gjorde vi muntlig slik at det ikke skulle være dokumenter som innhold koder som tallfestet intervjuobjektene.

Det har vært viktig å understreke overfor intervjuobjektene at deltakelsen er frivillig og at det er mulig å trekke seg fra den når som helst. Vi forsikret oss om dette en ekstra gang ved å spørre intervjuobjektene direkte i Skype om de fortsatt ønsket å delta og påpekte nok en gang at studien var frivillig. Dette vedtok samtlige intervjuobjekter. Da vi sendte det transkriberte intervjuet tilbake til intervjuobjektet åpnet vi samtidig opp for muligheten til tilbakemeldinger og korrekturer. I tillegg var det mulig for intervjuobjektene å trekke tilbake utsagn, noe som også støtter opp under frivillig deltakelse.

Samtidig har sikkerhet rundt datalagring vært viktig gjennom studien. Alt datamaterialet har kun vært tilgjengelig for oss. Vi har lagret datamaterialet på hver vår passordbeskyttet datamaskin, samt minnepenn. Datamaterialet har blitt lagret som et Word dokument og ikke et nettbasert skriveprogram som Google Docs. Grunnen til dette er at vi ville forsikre oss om at lagringen var sikker. Minnepennen har vært oppbevart i et kodelåst skap på campus ved NHH. I tillegg har lydopptakene blitt slettet tre dager etter opptak. Tredagersregelen ga oss nok tid til å transkribere intervjuene, samt forsikre intervjuobjektene at lydopptaket kun var til midlertidig bruk. Avslutningsvis har vi slettet alle dokumenter som inneholder personlig informasjon til intervjuobjektene, inkludert e-postene med det transkriberte dokumentet.

Gjennom personsentrert analyse blir informasjon om hver enkelt person mer fremtredende ettersom det er personene som er i fokus (Thagaard, 2009). Her kan det oppstå etiske utfordringer ettersom vi som forskere tolker informasjonen ut i fra et faglig ståsted og informasjonen intervjuobjektene gir kan ha en annen forståelse for dem enn for oss. Hovedutfordringen med analyse og tolkning av data handler om å beskytte intervjuobjektets integritet. Som tidligere nevnt har vi anonymisert alle intervjuobjektene, både med navn, prosjekter, alder og antall år i stillingen. På en annen side kan det være enklere for intervjuobjektene å kjenne seg igjen ettersom utvalget ikke omfatter så mange ansatte.

Ved temasentrerte analyser sammenlignes informasjonen om hvert tema fra intervjuene, noe som kan resultere i at noe av informasjonen tas ut av konteksten den er sagt i (Thagaard, 2009). Dette kan være etisk utfordrende fordi intervjuobjektene kan føle at de ikke kjenner seg igjen i det som blir skrevet fra deres svar og føle seg fremmedgjort. En viktig faktor for å motvirke

denne effekten er å anonymisere svarene fra intervjuene. Den temasentrerte analysen vil i seg selv føre til anonymisering av svarene, nettopp fordi svarene tas ut av sin kontekst. Dette vil nemlig føre til at både intervjuobjektet og andre vil ha vanskeligheter med å gjenkjenne personers besvarelser i studien.

4. Resultat

Resultatene vi har samlet inn gjennom de semistrukturerte dybdeintervjuene har vi analysert med både personsentrert og temasentrert analyse. Personsentrert analyse gir større grad av en helhetlig forståelse, mens temasentrert analyse løsriver temaene fra hverandre og fra intervjuobjektene. Vi anså det dermed for nærliggende å foreta begge formene for analyse. Først presenterer vi en personsentrert analyse, for deretter å vise resultatene fra den temasentrerte analysen. Samlet sett har vi lagt større vekt på den temasentrerte analysen ettersom det er temaene vi ønsker å fokusere mest på i denne studien.

4.1 Personsentrert analyse

Den personsentrerte analysen har personene i fokus og kan være fortolkninger av personene studien omfatter (Thagaard, 2009). Nedenfor følger en presentasjon av de ulike intervjuobjektene. Presentasjonen består av sitater, tolkninger og forståelse av intervjuobjektene både under og i etterkant av intervjuene. For å utarbeide presentasjonene har vi benyttet oss av kodene vi systematiserte teksten med. Her tok vi utgangspunkt i hvert intervjuobjekt og opprettet et Excel ark med de ulike kodene for hver person. Dette ga oss et grunnlag for å analysere teksten med intervjuobjektene i fokus.

4.1.1 Intervjuobjekt 1

Intervjuobjekt 1 uttaler: *“Det er vel kanskje det som er litt spennende med nye tider også, at man er litt åpen for at systemer, prosesser og organisasjoner endres.”* Dette viser at vedkommende er åpen for endringer i organisasjonen og anser endringer som spennende. Dette har vi inntrykk av gjelder både generelle endringer og miljøendringer. I tillegg sier intervjuobjektet at: *“Jeg tror at vi i [Enheten] er flinke til å være kritisk til hva man skal endres, om det har noen effekt å endre det, eller om man gjør det bare for å endre det.”* Dette illustrerer et ønske om en form for forankring for at noe skal endres og at endringen tenkes gjennom før den implementeres. Intervjuobjektet mener videre at *“De er ganske flinke i organisasjonen her til å involvere og ikke tre beslutninger nedover hodet på oss.”* Noe som viser at vedkommende er fornøyd med ledelsens involvering og de ansattes mulighet til deltakelse i beslutningsprosesser. Likevel forteller intervjuobjektet at: *“Jeg har vel kanskje hatt et passivt forhold til [Styringssystemet].”* Noe som indikerer at personen ikke alltid selv involverer seg i endringsprosessene. Angående Selskapets kunder tror intervjuobjektet at: *“(…) også kunder begynner å se på at det er viktig med miljøtiltak, men det er veldig få kunder som ønsker å*

betale noe særlig for det.” Vedkommende ser dermed ingen ekstra betalingsvillighet hos kundene for miljøendringene Selskapet implementerer. Samtidig indikeres det at personen er åpen for miljøendringer. Oppsummert viser intervjuobjektet at vedkommende er åpen og villig til nye endringer. Personen ser lyst på fremtiden angående miljøendringene som implementeres. Vi finner likevel en person som har en passiv rolle til enkelte endringsprosesser.

4.1.2 Intervjuobjekt 2

Intervjuobjekt 2 ser at fokuset på miljø har økt de siste årene: *“Vi knyttet oss jo til togradersmålet her for noen år siden, og har hatt et økt fokus på alt som har med bærekraft og miljø.”* Angående endringer mener vedkommende at: *“Man skal vel alltid forandre på litt småting og gjøre endringer sånn at man ikke kjeder seg. (...) Noen ganger kan det være smart å bare gjøre endringer for endringens skyld.”* Svaret viser at intervjuobjektet har en positiv holdning til endringer og at endringer generelt kan motivere ansatte. Likevel påpeker intervjuobjektet at: *“Man må passe på at man ikke bruker unødvendig mye tid på det.”* Som illustrerer at vedkommende ønsker endringer velkommen, men at den daglige driften også må kunne gå sin gang. Angående spørsmål om involvering får vi svaret: *“Det kan være fint med involvering, men det kan også innimellom være greit å bare informere.”* Dette viser en tilfredshet med involveringsnivået i Enheten, men intervjuobjektet kunne enkelte ganger ønske være mindre involvert. Dette kan også støtte opp under intervjuobjektets mening om tidsbruk på endringene. På spørsmål om ledelsen får vi til svar: *“Det er stor takhøyde i [Selskapet] for å si ifra og selv om det er en stor organisasjon så er det kort vei til toppen.”* Sitatet illustrerer at intervjuobjektet føler seg godt hørt av ledelsen. Oppsummert finner vi at intervjuobjektet trives med endring, men ikke er en pådriver til endring. Samtidig virker det som om vedkommende ikke har behov for å involvere seg i alt som skjer.

4.1.3 Intervjuobjekt 3

Intervjuobjekt 3 sin holdning til endringer kommer til uttrykk slik *“Jeg er i hvert fall ikke motstander (...) Jeg føler hvert fall at jeg er en pådriver.”* Noe som fremhever personen som en forkjemper for endringer, både generelle endringer og miljøendringer. Intervjuobjektet nevner også flere ganger at vedkommende synes endringene som skjer er spennende. Vedkommende sier blant annet dette om et av prosjektene sine: *“Så det er nok litt framtiden. (...) Det er spennende.”* Vedkommende uttrykker samtidig sin mening om involveringsgraden i endringsprosessene: *“Du får nesten av og til vite at nå er det sånn. Andre ganger så er vi jo*

mer involvert og mer og bedre implementering. Så det varierer jo litt.” Dette viser at intervjuobjektet i ulik grad er involvert i ulike endringsprosesser. Samtidig virker det som om intervjuobjektet mener at jo bedre involveringen er, jo bedre er implementeringen. Ved spørsmål om kildesortering på kontoret får vi til svar: *“Det er en av mine kjepphester. Der er vi for dårlig. (...) Så har jeg jo prøvd å gjøre noe med det, men møtt litt motstand foreløpig.”* Noe som underbygger påstanden om at vedkommende er en pådriver til endring. Til tross for motstand angående kildesortering har intervjuobjektet en oppfatning av at ledelsen hører på sine ansatte. Totalt sett ser vi at intervjuobjektet er engasjert og ivrig etter å implementere endringer vedkommende mener er viktig. Dette gjenspeiles i hvordan personen snakker om endringer og kreative ideer.

4.1.4 Intervjuobjekt 4

Intervjuobjekt 4 ser på Selskapets utvikling som viktig: *“Vi som organisasjon har hele tiden behov for å utvikle oss. Så det er viktig.”* Sitatet viser at intervjuobjektet mener at bedriften generelt sett har behov for å endre og utvikle seg. Likevel uttrykker vedkommende at *“Endringer i seg selv kan jo selvfølgelig være krevende. For det tar vekk fokus fra det du egentlig driver med.”* og *“Så lenge det er en forståelig, logisk tanke bak så er motivasjonen mye enklere for å få det gjennomført og viljen til endringen er jo desto større.”* Med dette viser intervjuobjektet et ønske om forankring i endringene som implementeres fordi det er krevende med endringer. I tillegg forteller intervjuobjektet at Selskapet *“(…) tar innover seg miljøaspektet i mye større grad enn det som vi har hatt tidligere.”* Noe som illustrerer et økt miljøfokus enn tidligere. Det økte fokuset på miljø har videre ledet til at intervjuobjektet sitter igjen med et inntrykk av prestasjonene: *“Det skal jo leveres på økonomiske resultater, men det skal også leveres på miljø.”* Sitatet viser at vedkommende ser en balanse mellom leveransene på økonomi og miljø. Angående kunden sier intervjuobjektet: *“I tillegg så har [Selskapet] en egeninteresse av å utvikle miljøboliger. Vi tror at fremtidens boligkjøpere vil være opptatt av det.”* Noe som viser et positivt syn på miljøendringenes effekter i fremtiden. I tillegg mener intervjuobjektet at: *“Det at det har vært et større fokus på jobben medfører at jeg blir mer miljøbevisst privat.”* Oppsummert finner vi at intervjuobjektet er glad i endring, men har behov for en forankring i endringene. Vedkommende trives i en bedrift som stadig er ute etter å utvikle seg. I tillegg er intervjuobjektet engasjert og tar inn over seg endringene bedriften foretar.

4.1.5 Intervjuobjekt 5

Intervjuobjekt 5 er *“veldig takknemlig for å få lov til å jobbe for en arbeidsgiver som er så miljøfokusert (...).”* og synes at *“(...) sånn faglig sett er det jo morsomt å få lov å være med på en utvikling. (...) Så det er givende.”* Dette indikerer at intervjuobjektet er åpen for de miljøendringene selskapet måtte komme med. Vedkommende mener også at selskapet *“er så miljøfokusert, så de endringene som er i gang nå er hovedsakelig med bakgrunn i miljø.”* Fokuset er likevel ikke så stort på deres arbeidsplass og intervjuobjektet sier: *“Vi har ikke implementert miljøtiltak i vår arbeidshverdag (...).”* Det understrekes imidlertid at *“Det som er, er jo miljøkrav i når vi bygger våre boliger.”* Noe som viser at fokuset på miljø i hovedsak er rundt prosjektene deres. Angående ledelsens kommunikasjonsevne ordlegger intervjuobjektet seg slik: *“(...) i den senere tid (...) så har den informasjonen vært veldig konkret. Og det har vært vedtatt det samme i flere arenaer. Hvilke, sånn pedagogisk sett, er veldig, veldig bra.”* Dette viser en positiv innstilling til ledelsens kommunikasjon. Angående selskapets kunder sier intervjuobjektet at: *“Jeg tror kanskje at kunden vår (...) er mer bevisst på dette. Men det er jo selvfølgelig et spørsmål om betalingsvillighet ekstra for det.”* og *“Men vi forteller at vi mer enn noen gang, så har vi en kjøper som er miljøbevisst.”* Sitatene indikerer at vedkommende ikke ser på miljøendringene som en gevinst for selskapet, men at de likevel er viktige. Oppsummert ser vi en person som er veldig lojal mot arbeidsplassen sin og positiv til endringene som implementeres. Intervjuobjektets involvering i endringsprosessene anser vi som lav.

4.1.6 Intervjuobjekt 6

Intervjuobjekt 6 ser på ledelsens miljøaspekt slik: *“Ledelsen er veldig opptatt av miljøet. (...) Og bruker vel mye tid på det.”* Men legger til at *“Og så tror jeg litt av problemet ligger i at det ikke blir formidlet godt nok ut.”* Noe som indikerer et noe svevende syn på miljøaspektet i Selskapet. Personen mener likevel at: *“(...) ledelsen i [Selskapet] har vært mye flinkere til å formidle ting videre.”* Noe som kan sees på som positivitet angående egen arbeidsplass. Angående miljøendringene mener intervjuobjektet at: *“(...) man må ta litt initiativ selv for at det skal skje noe.”* Og at vedkommende: *“Savner (...) at det gjøres en vurdering av tiltakene, (...) faktisk bidrar til å hjelpe til miljøet. Ikke bare noe vi kan (...) skryte av til media”* Dette indikerer at intervjuobjektet ser på miljøendringene som noe viktig, men litt for lite konkret. Angående kildesortering sier intervjuobjektet: *“For eksempel så kildesorterer vi ikke her på kontoret som jeg sitter. Og det tenker jeg har noe med holdningsendringer å gjøre. At en på en*

måte er bevisst at en jobber i et firma som er opptatt av miljø.” Dette indikerer igjen et noe svevende syn på miljøendringene i Selskapet og intervjuobjektets savn etter konkrete tiltak og vurderinger. Angående selskapets kunder sier intervjuobjektet: *“Jeg tror vel kanskje at boligkjøperne ikke er så bevisste foreløpig. Jeg tenker at (...) boligkjøperne tenker pris og beliggenhet og størrelse og den typen ting. Og at miljø er (...) fint og flott, men det kommer i andre rekke.”* Vedkommende ser dermed ikke tiltakene som en gevinst for selskapet. Vi anser intervjuobjektet som positiv til miljøendringer, men at vedkommende savner mer dybde i endringene. Personen viser ikke til involvering i endringsprosessene som er foregått, men er fornøyd med ledelsens kommunikasjons- og informasjonsflyt.

4.1.7 Funn gjennom personsentrert analyse

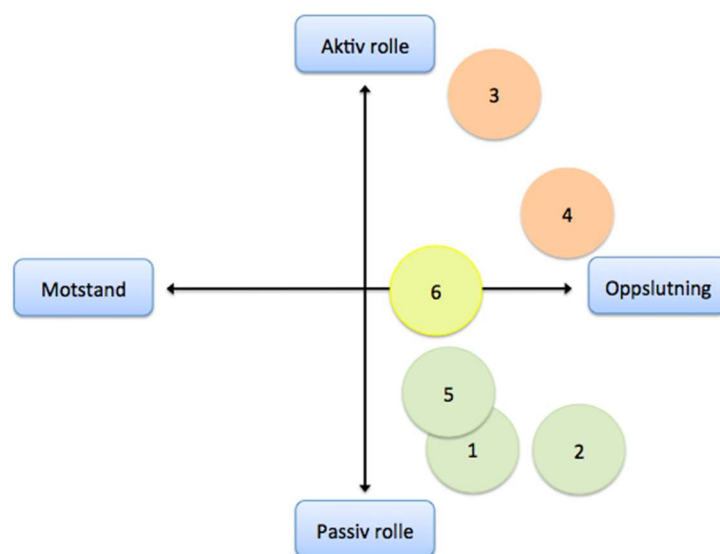
Nedenfor har vi samlet funnene våre fra intervjuobjektene i en tabell. I kolonnen til venstre har vi listet opp ulike utsagn som videre blir besvart med ja eller nei. Hensikten med tabellen er å gi en overordnet forståelse av hva intervjuobjektene mener om de ulike faktorene.

Oppsummering av personsentrert analyse						
Intervjuobjekt	1	2	3	4	5	6
Positiv til generelle endringer	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Positiv til miljøendringer	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Pådriver til endringer	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei
Involvert i endringsarbeid	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei
Inntrykk av at ledelsen involverer	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ønsker forankring i endringsarbeidet	Ja	-	Nei	Ja	-	Ja

Tabell 4.1 Oppsummering av personsentrert analyse

Enkelte at feltene er markert med en strek. Bakgrunnen for dette er at det ikke er kommet tydelig frem av intervjuene hva enkelte av intervjuobjektene mener om forankring i endringsarbeidet. Oppsummert viser intervjuobjektene at de samlet sett er positive til både generelle endringer og miljøendringer. Ingen av personen vi snakket med virket negativ til endringene som har blitt implementert i selskapet den siste tiden. I tillegg kan vi se at vi finner to pådrivere for endringer, men at majoriteten ikke anser seg som det. På en annen side er hovedandelen involvert i endringsarbeidet og samtlige har inntrykk av at ledelsen er flink til å involvere de ansatte i endringer. Til slutt er det flere som ytrer et ønske om at endringene har noe form for forankring og ønsker å se konkret hva endringene leder til.

For å illustrere hvordan utvalget ser på endringene som er foretatt har vi valgt å trekke inn studiens rammeverk, se figur 4.1 nedenfor. Hensikten er å plassere de ansatte inn i rammeverket og drøfte hvorfor vi mener de befinner seg der. Figur 4.1 er ikke ment som en endelig plassering av intervjuobjektene, men å ha som et omtrentlig utgangspunkt for hvor de kan ligge i studiens rammeverk. Intervjuobjektene er plassert i figuren med relativt store punkter for å illustrere intervjuobjektene sine forskjellige reaksjoner på ulike endringer. Det er klart at intervjuobjektene ser på endringer individuelt, noe som vil kunne føre til forskjellige roller og reaksjoner. Intervjuobjektene som er plassert med en aktiv rolle er figurert med en beige farge, mens de med en passiv rolle er grønne. Én av intervjuobjektene er plassert mellom aktiv og passiv med gult.



Figur 4.1 Plassering av utvalget i studiens rammeverk

Vi har plassert intervjuobjekt 3 og 4 innenfor aktiv rolle og oppslutning til endringer. Bakgrunnen for dette er at de er veldig engasjert i endringsprosessene og er veldig åpne til endringene som blir foretatt. Intervjuobjekt 3 har vi plassert som mer aktiv enn intervjuobjekt 4 ettersom vedkommende er engasjert og er mer aktiv i prosessene. Intervjuobjekt 1, 2 og 5 er plassert lavere på passivitet ettersom at de er mindre aktive i endringsprosessene. Likevel er de positivt innstilt til endringene og viser ingen tegn til å motsette seg dem. Til slutt er intervjuobjekt 6 plassert mellom en aktiv og passiv rolle ettersom personen ønsker endring og ser at det trengs en aktiv rolle for å få det til, men forholder seg relativt passivt. Samlet sett er samtlige intervjuobjekter plassert på oppslutningssiden av figuren.

4.2 Temasentrert analyse

Videre har vi foretatt en temasentrert analyse med temaene i fokus. De overordnede temaene er forankret i teoridelen og vil bli fokusert på hver for seg. Vi starter med generelle endringer, for så å bevege oss videre til miljøendringer. Deretter vil vi studere endringene i lys av multiple endringer og klassifisere endringene langs dimensjonene reaktive og proaktiv, samt evolusjon og revolusjon. Videre vil vi gå nærmere inn på de sentrale faktorene som inntrykk av ledelsen, påvirkningskraft, påvirkning av arbeidsdag og tidsperspektiv. Til slutt vil vi oppsummere funnene fra den temasentrerte analysen.

4.2.1 Generelle endringer

Generelle endringer er en av hovedkategoriene vi vil gå gjennom i analysen. Denne er inkludert for å kunne få et sammenligningsgrunnlag for de ansattes reaksjoner. Under generelle endringer ligger underkategoriene Omorganisering, IT som igjen inneholder Styringssystem og Digitaliseringssjef. Her legges det størst vekt på omorganiseringen og styringssystemet.

Det som blir sagt om omorganiseringen er for det meste en del informasjon om endringen i tillegg til at det blir uttrykt en positiv innstilling angående endringen hos de aller fleste intervjuobjektene. En av intervjuobjektene uttalte: *“Det er såpass tidlig i prosessen (...), men jeg tror det vil være en positiv endring.”* I tillegg uttalte en annen:

“Jeg synes det er en veldig positiv endring. Jeg tror det kommer til å gi mer eierskap til prosjektene.”

En siste legger vekt på at dette er noe de ansatte har ønsket:

“(...) så det som kom frem nå var veldig positivt mottatt og man har tatt mange av signalene som har kommet fra oss som jobber som prosjektledere. (...) All over tror jeg det blir ganske bra.”

Oppsummert vil vi trekke frem at de ansatte ser på omorganiseringen som positiv. De fleste i utvalget er positive til tross for at de er i en tidlig fase av endringen og ikke nødvendigvis har sett hva hvordan endringen påvirker dem.

Ved det nye styringssystemet som er innført finner vi varierende meninger blant intervjuobjektene. En av intervjuobjektene uttalte:

“Det har medført en konkret endring i måten vi jobber på. Eller hvert fall, det var det som var tanken.”

De fleste er enige om at systemet i utgangspunktet er bra og er positiv til endringen, men at systemet i seg selv er ganske dårlig. Da vi spurte om det nye styringssystemet fungerte fikk vi til svar:

“Nei, det har ikke fungert i det hele tatt, men tanken er god. Det er det datatekniske som ikke har fungert.”

I tillegg svarte en annen:

“Nei, det er jo alltid utfordringer med å ta i bruk nye systemer. (...) men jeg tror det vil snu.”

Det er imidlertid varierende bruk av systemet i arbeidsdagen. Her nevner én at bruken er dårlig på noen områder, men gode på andre områder:

“(...) vi er vel kanskje ikke gode nok til å bruke det til lagringssystem og dagligdags system ennå, men vi er flinke til å bruke det i forhold til prosessen.”

En annen trekker frem at bruken av systemet er blitt påvirket av problemene:

“Så jeg har vel kanskje hatt et mer passivt forhold til [Styringssystemet] i forhold til bruken og lagringen enn jeg hadde ønsket meg. Når det ikke har fungert helt.”

Til tross for at intervjuobjektene uttrykker at styringssystemet byr på utfordringer, har de fleste en positiv oppfatning av systemet, blant annet:

“Jeg anser det som positivt at man finner en felles plattform for at man skal prøve å gjøre ting likt (...).”

Utvalget indikerer at de er positiv til endringen til styringssystemet. Likevel har ikke systemet fungert skikkelig og bydd på flere utfordringer for de ansatte. Utfordringene ser ut til å bidra til at de ansatte i mindre grad bruker styringssystemet i sin hverdag, men har tro på at endringen kommer til å fungere godt på lengre sikt.

Angående den nyansatte digitaliseringssjefen er det to uttalelser som representerer utvalget. Det blir blant annet sagt:

“Det er et naturlig ledd, kanskje nesten litt på overtid.”

“Det skjer fort det som skjer nå på den digitale siden. Og et strukturert fokus på det tror jeg er viktig. Det virker det som vi har, så det blir spennende.”

Vi finner at intervjuobjektene mener det var på tide å ansette en digitaliseringssjef og å ha et fokus på digital teknologi. Dette tolker vi som at utvalget opplever ansettelsen som positiv og støtter opp under endringen.

Samlet sett ser vi at utvalget ikke viser motstand til de generelle endringene som har blitt implementert, til tross for at enkelte har bydd på et par utfordringer for dem. I tillegg ser vi kommentarer på at en av endringene burde skjedd tidligere, mens en av de andre endringene ikke har blitt implementert ordentlig enda.

4.2.2 Miljøendringer

Miljøendringer er den andre hovedkategorien som blir analysert. Under denne hovedkategorien ble det diskutert flere underkategorier, blant dem togradersmålet, målet om 40 % reduksjon av utslipp, BREEAM-sertifisering og kildesortering.

Flere av intervjuobjektene snakker om at togradersmålet utgjorde et stort fokus i starten, men at ingen helt visste hva det gikk ut på. *“(…) det togradersmålet som var satt; det skal vi være med på. Men [ingen] visste vel da hva det innebar.”* Flere trekker frem at dette fortsatt gjelder. En av intervjuobjektene uttalte:

“Jeg regner med at dere googler [Selskapet] og togradersmålet og sjekker (...) Hvis dere skal intervju flere så tror jeg dere fort får mer kunnskap enn den dere intervjuer.”

Dette underbygges av et annet intervjuobjekt som svarer: *“Det tror jeg du må spørre noen andre om. (...). Det har ikke jeg dykket noe særlig ned i.”* En kommentar går imidlertid på at ledelsen i enheten har vært flinkere til å formidle hva togradersmålet innebærer enn andre steder i selskapets konsern. Et av intervjuobjektene fortalte om inntrykket fra et lederprogram:

“Vi var to stykker fra [Enhet], og det var vel ingen andre enn oss (...) som hadde hørt om at [Selskapet] hadde forpliktet seg til togradersmålet.”

Basert på sitatene vi har valgt å fremheve viser det oss at de ansatte besitter lite informasjon om togradersmålet. Likevel blir det også trukket frem at Enheten er mer informert om togradersmålet enn andre enheter i selskapet. Det kommer ikke frem av intervjuene hva de ansatte mener om endringen, trolig fordi de ikke har nok kunnskap om den. Til tross for dette virker utvalget positiv til at selskapet har forpliktet seg til et miljømål.

Det er også flere av intervjuobjektene som trekker frem målet om 40 % reduksjon av utslipp som en miljøendring selskapet har implementert. Likevel var ikke dette en implementering vi valgte å legge så stort fokus på. Mye av grunnen til det var at intervjuobjektene ikke hadde så mye informasjon om dette:

“Akkurat sånn helt konkretisert, utslipp og ikke utslipp og alt det der, det sitter jeg ikke med detaljinformasjon om.”

I tillegg er dette noe som det er mer fokusert på i deres prosjekter enn i selve arbeidsdagen:

“[Selskapet] setter noen overordnede mål på hvordan vi ønsker at våre prosjekter skal ha (...), vi skal ha en 40 % reduksjon for eksempel i CO2 avtrykk målt opp mot det referanseprosjektet. Og det vil jo våre fremtidige prosjekter blir målt på.”

I likhet med togradersmålet kommer det heller ikke her frem hvordan de ansatte opplever endringene. Her også skyldes det trolig at utvalget har for lite informasjon til å uttale seg om hvordan de anser endringen.

Videre blir BREEAM-sertifisering trukket frem av utvalget. Dette er noe som er nytt for de fleste intervjuobjektene, men som de likevel har en del kunnskap om. Vi ser samtidig at flere av intervjuobjektene ikke tar opp BREEAM-sertifiseringen som en miljøendring ved spørsmål om miljøendringer i selskapet. Da vi spurte spesifikt om denne sertifiseringen, mente flere at dette ikke er et miljøtiltak i seg selv, men at det kan gi en bevisstgjøring rundt miljø i prosjektene deres.

“Nå er jo ikke BREEAM-sertifisering nødvendigvis et miljøgrep i seg selv. Det er jo mer et dokumentasjonskrav og et verktøy på å dokumentere hva det faktisk er vi bygger, men det gjør det enklere å dokumentere de miljøeffektene som [Enheten] påfører via våre boligprosjekter.”

Likevel mener en av intervjuobjektene at det skaper et fokus:

“Det bidrar jo til at man får en bevisstgjøring rundt vurderinger som kan ha miljøpåvirkning.”

På spørsmål om det er positive reaksjonene blant deres kolleger, svarer flere kort og enkelt: “Ja.” Samtlige intervjuobjekter virker positive til BREEAM-sertifisering. Likevel blir ikke sertifiseringen ansett av enkelte som en konkret miljøendring, men et tiltak som skaper bevisstgjøring og fokus rundt miljøaspektet. Vi vil likevel omtale BREEAM som en miljøendring fra et faglig ståsted.

Et siste miljøtiltak som blir nevnt er kildesortering. Her trekker de fleste av intervjuobjektene frem at det er et større fokus på kildesortering på byggeplassene enn på deres egen arbeidsplass. Et intervjuobjekt sier:

“Jeg er jo funksjonær, så jeg jobber på kontor. Men det er jo klart, ute på byggeplassen så er det stort fokus på kildesortering.”

To av intervjuobjektene mente at det var for lite fokus på kildesortering på deres egen arbeidsplass og at det burde blitt bedre:

“Og så gjøres det lite på kontoret, da. Så har jeg jo prøvd å gjøre noe med det, men møtt litt motstand foreløpig.”

Videre ser vi at én av intervjuobjektene mener at kildesorteringen var bedre før enn nå og at dette er grunnet effektivisering: *“(...) det tror jeg er en effektivisering og ikke et miljøspørsmål.”* Et annet intervjuobjekt peker på holdninger som bakgrunnen for manglende kildesortering på kontoret:

“For eksempel så kildesorterer vi ikke her på kontoret som jeg sitter. Og det tenker jeg har noe med holdningsendringer å gjøre. At en på en måte er bevisst at en jobber i et firma som er opptatt av miljø. At det blir sånn: det lille søppelet vi har her inne betyr ingenting i forhold til det vi har på byggeplassen.”

Til tross for den manglende kildesorteringen på kontorene tolket vi det som at intervjuobjektene samlet sett ønsker å ha kildesortering på kontorene. De fleste er positive til å ha kildesortering på kontorene, ikke bare byggeplassene. Likevel finner vi at en av intervjuobjektene har møtt motstand i forsøk på å implementere kildesortering. Dette kan indikere at utvalget uttrykker seg mer positivt enn hva faktum er.

Generelt angående miljøendringer ser vi at flere av intervjuobjektene synes det er spennende å få være med på en grønn utvikling i selskapet. Flere nevner også at de ser det som viktig for dem at tiltakene ikke kun er for markedsføring, men faktisk gjør en forskjell for miljøet.

“Jeg savner at det gjøres en vurdering av tiltakene i tillegg som faktisk bidrar til å hjelpe miljøet. Ikke bare noe vi kan stå å skryte av til media.”

Noen mener også at fokuset på miljø i selskapet har vært større i andre deler av konsernet enn akkurat i deres enhet, selv om de har fokusert mye på det i prosjektene deres:

“Inne hos oss så tenker jeg vel at det ikke har skjedd så mye foreløpig (...). Men så er det jo enkeltprosjekter der det er gjort miljøtiltak.”

En annen er av samme oppfatning:

“Og det kunne man helt sikkert tenkt på mye mer ved en så stor arbeidsplass. Hvordan man kunne klare å spare miljøet.”

Til slutt uttrykker flere intervjuobjekter at de trives med å jobbe i en bedrift med stort miljøfokus:

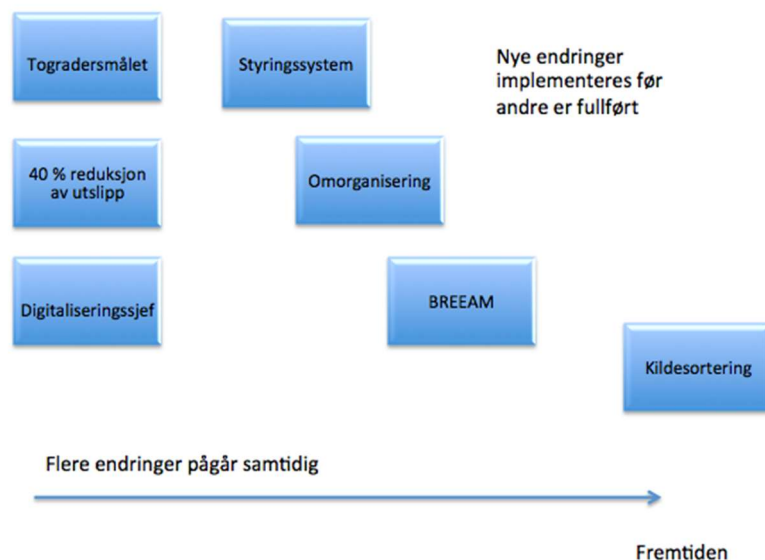
“Vi jobber i en bransje som generer mye miljøutslipp og greier vi å gjøre noe her, så vil jo det virkelig kunne ha en positiv effekt. Så det tror jeg folk flest synes egentlig er ganske spennende å få lov å påvirke.”

Oppsummert uttrykker utvalget at de savner å se konkret hva miljøendringene fører til. Likevel sitter vi igjen med et bilde av at de ønsker å bidra til å spare miljøet mer.

For å oppsummere reaksjonene de ansatte fremmer angående miljøendringer i selskapet vil vi samlet sett hevde at intervjuobjektene ikke uttrykker negativitet til miljøendringer. Flere tiltak har ikke blitt helt implementert, noe som videre fører til at utvalget ikke besitter nok kunnskap til å uttrykke konkret hvordan de opplever miljøendringene. På en annen side virker det som intervjuobjektene liker å jobbe for en bedrift som er i stadig utvikling, men savner mer forankring i miljøendringene de foretar seg.

4.2.3 Multiple endringer i selskapet

For å fremheve endringene vi har studert har vi plassert dem inn i figuren inspirert av Meyer og Stensaker (2011a) om multiple endringer. Se figur 4.2 nedenfor. Gjennom funnene har vi identifisert endringene som multiple endringer ettersom de foregår samtidig og nye endringer har blitt implementert før andre er avsluttet. Vi illustrerer med dette at endringene togradersmålet, 40 % reduksjon av utslipp og digitaliseringssjef er endringer som pågår samtidig. I tillegg har vi plassert styringssystemet, omorganisering og BREEAM som nye endringer som implementeres før andre endringer er fullført. Vi har plassert kildesortering som en potensiell endring Enheten kan implementere i fremtiden.

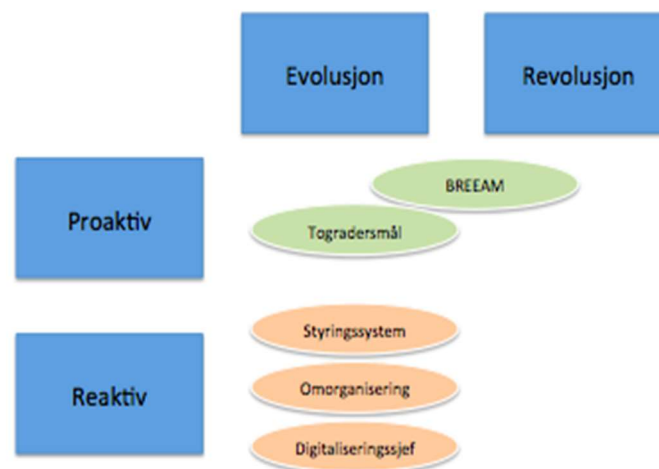


Figur 4.2 Multiple endringer i Selskapet

I likhet med Meyer og Stensaker (2011a) ser vi viktigheten av å studere endringene i virksomheten i et helhetsbilde. Dette mener vi er relevant for å kunne forstå de ansattes reaksjoner på endringene på best mulig måte. I tillegg kan multiple endringer påvirke hvordan ansatte reagerer på endringene. Gjennom funnene har vi bemerket oss at det er mindre forskjeller i reaksjonene hos utvalget på de ulike endringene, men at helhetsinntrykket av endringene er positivt.

4.2.4 Klassifisering av endringene

For å få en bedre forståelse av endringene som er implementert i selskapet har vi satt dem inn i modellen til Nordhaug et al. (2007). Modellen illustrerer forholdet mellom hvordan man angriper en endringsprosess, proaktiv eller reaktiv, og endringens karakter, evolusjon eller revolusjon. Denne modellen er ikke ment som en endelig satt plassering av endringene, men som en illustrasjon for å bedre forstå bakgrunnen for reaksjonene til endringene. Her har vi fargekodet de generelle endringene oransje, mens miljøendringene er grønne.



Figur 4.3 Klassifisering av endringene

Ingen av de studerte endringene peker seg ut som en omfattende endring over kort tid, slik en revolusjon ville utartet seg. Vi ser likevel på BREEAM-sertifisering som en endring mellom evolusjon og revolusjon. Argumentet for dette er at den utføres noenlunde over lengre tid og er testet ut på ulike typer bygg, men likevel er en større endring i hvordan selskapet jobber i prosjektene sine. De resterende endringene er plassert innenfor evolusjon, da disse har skjedd over relativt lang tid og ikke er en fundamental endring i hvordan selskapet utfører oppgavene sine.

Vi finner en forskjell i hvilke rammer de ulike endringene utføres i. Ser vi på de generelle endringene er dette endringer som er implementert som en reaksjon på noe som har skjedd i omgivelsene og noe som er utført innenfor selskapets rammer. Med andre ord anser vi de generelle endringene som reaktive. Det blir sagt under intervjuene at det å ansette en digitaliseringssjef er et naturlig ledd og kanskje litt på overtid. Omorganiseringen er endret til en struktur som har vært tidligere og er endret ut fra ansattes ønsker. Til slutt er det nye styringssystemet noe som har pågått over flere år, hvor vi anser systemet som alminnelig i dagens digitaliserte samfunn og ikke noe som er utformet basert på fremtidig endring i omgivelsene. I diskusjonsdelen vil vi knytte de evolusjonære endringene til hvordan ansattes reaksjoner på miljøendringer.

Miljøendringene anser vi som mer proaktive. Miljøfokus hos store aktører i næringslivet har økt kraftig de siste årene. Likevel var det studerte selskapet en av de første som startet med å BREEAM-sertifisere boligbygg og forpliktet seg til FNs togradersmål. Her ser vi miljøendringene som proaktive ettersom Selskapet ikke visste hvordan endringene skulle fungere i praksis, men likevel ønsket å teste dem ut. Kildesortering som miljøendring er ikke plassert i figuren fordi det ikke er et stort fokus på dette i den enheten vi studerer. Hadde det imidlertid blitt innført kildesortering her ville vi sett på denne endringen som relativt reaktiv fordi dette er noe mange selskaper, og privatpersoner, allerede har utført i flere år. Videre i diskusjonen vil vi drøfte klassifiseringen av reaktive og proaktive endringer opp mot en av de sentrale faktorene, tidsperspektiv.

4.2.5 Sentrale faktorer

For å studere bakgrunnen til ansattes reaksjoner, har vi valgt å inkludere sentrale faktorer. De sentrale faktorer vi har studert er inntrykk av ledelsen, påvirkningskraft, påvirkning av arbeidsdag og tidsperspektiv. De nevnte faktorene kan potensielt forklare hvorfor ansatte reagerer som de gjør og bygger på Wanberg og Banas' (2000) situasjonsspesifikke variabler og Govindarajulu og Dailys (2004) motivasjonsfaktorer.

4.2.5.1 Inntrykk av ledelsen

Inntrykket de ansatte har av ledelsen er inkludert i analysen ettersom ansattes opplevelse av ledelsens kommunikasjon og informasjonsdeling kan påvirke deres reaksjoner og opplevelse av endringen. Vi har delt denne kategorien inn i generelle endringer og miljøendring, og ser til slutt på en generell oppfatning rundt ledelsen ved endringsprosesser.

Prosesen rundt omorganiseringen fremmer blandede meninger. To ulike synspunkt kommer frem gjennom sitatene nedenfor:

“Når det gjelder omstruktureringen så skjedde det bare. Så der var det ikke så mye diskutert.”

“(…) rundt selve omorganiseringen så var det ikke så mye kommunikasjon før det ble landet. Men det har jo vært flere runder hvor vi har kommet med ønsker, og de ønskene (...) har de vært flinke til å ta med. Og når de først rullet det ut så hadde vi en (...) todagers-samling hvor vi gikk gjennom hvordan vår leder hadde tenkt at det skulle gjøres. (...) så de er ganske flinke i organisasjonen her til å involvere og ikke tre beslutninger nedover hodet på oss.”

Det første sitatet viser til at omorganiseringen ble implementert uten noen form for involvering av de ansatte. Likevel fremhever det andre sitatet at involveringen er god fra ledelsens side. De motstridende meningene viser at utvalget er uenige i involveringen og kommunikasjonen når det gjelder omorganiseringen.

Angående styringssystemet mener de fleste intervjuobjektene at involveringen av de ansatte har vært god gjennom hele endringsprosessen. Her nevner et par intervjuobjekter at de har vært svært mye involvert i prosessen og bruken av systemet. *“De har vært flinke til å ta med alle på laget for å få input.”* og *“Det var veldig bra involvering, men der skortet det vel mer hos dem som har programmert og laget det.”* Et annet intervjuobjekt som vi spurte om hadde vært personlig involvert i prosessen ordla seg slik:

“Ja, det tror jeg nesten alle har vært her. (...) Det har vært samlinger og vi har hatt egne fora hvor hele organisasjonen (...) har vært invitert og fått mulighet til å bli involvert og fått sett på utformingen av programmet før det ble rullet ut.”

Det virker som om involveringen og kommunikasjonen har vært bedre når det gjelder styringssystemet enn omorganiseringen. Utvalget er fornøyd med hvordan de har blitt involvert og informert i prosessen.

Angående miljøendringer mener de fleste av intervjuobjektene at det har vært god informasjon fra ledelsen rundt togradersmålet og målet om 40 % reduksjon av utslipp:

“Der har vi en (...) leder (...) som er flink til å formidle. På prosjektlederforumet og sånn så har vi hatt egne miljødager (...).”

Andre er ikke helt av samme oppfatning: *“De kunne helt sikkert vært bedre på det. Men det ligger jo der. Alle vet om det (...).”* Det ble også uttalt at lederne i Enheten er flinkere enn andre steder i konsernet til å formidle denne informasjonen:

“Jeg tror det snakkes mye om miljøet og hva vi skal gjøre i ledelsen og konsernet, og kanskje jeg vet ikke, distriktsledere eller et eller annet. Så et eller annet sted stopper det. Men ledelsen i [Enheten] har vært mye flinkere til å formidle ting videre.”

Det samme ser vi om endringsprosessen for BREEAM-sertifisering:

“Før det ble besluttet at vi skulle utrede alle prosjektene våre om muligheten for å BREEAM-sertifisere, så hadde vi en gjennomgang i felleskap der vi inkluderte det og andre type klassifiseringsverktøy og om det i det hele tatt var veien å gå. Dette er jo ikke (...) en beslutning som er tatt bak en lukket dør og så får vi bare vite den (...).”

Oppsummert viser utvalget en tilfredshet mot ledelsens kommunikasjon og informasjonsdeling om miljøendringene i selskapet. Samtidig har en av intervjuobjektene oppfatning av at Enheten er bedre å formidle enn andre enheter. Det kommer også tydelig frem at ledelsen er flink til å involvere de ansatte i beslutningsprosesser angående miljøendringer.

Generelt sett er det varierende meninger om informasjon og inkludering fra ledelsen:

“Av og til så er det jo gode prosesser på det som skjer. Andre ganger så går det litt over stokk og stein. (...) Andre ganger så er vi mer involvert og mer og bedre implementering. Så det varierer jo litt.”

Likevel uttrykkes det at kommunikasjonen er blitt bedre den siste tiden:

“(...) jeg har lagt merke til det i den senere tid, spesielt kanskje de tre-fire siste månedene, så har informasjonen vært veldig konkret. (...) Tidligere så har det vært mer sånn store ord i de store settingene, men det har utkrystallisert seg litt mer til et klart budskap hos oss.”

I tillegg mener et annet intervjuobjekt at det alltid er forbedringspotensial rundt kommunikasjon:

“Nei, den kan vel i alle selskaper i alle verdensdeler være bedre. Det er ikke alltid at det skal være nødvendig for en ledelse å nødvendigvis informere så mye. (...) Det kan være fint med involvering, men det kan også innimellom være greit å bare informere.”

Mens en av intervjuobjektene mener det er varierende hvor god involveringen er, mener en annen at kommunikasjonen har blitt bedre den siste tiden. En siste hevder av kommunikasjon alltid kan forbedres. De blandede meningene om helhetsinntrykket av involveringen og kommunikasjon kan være grunnet ulike årsaker. Det indikerer likevel at de ansatte opplever ulike endringer forskjellig.

Vi ser at de fleste intervjuobjektene ser på ledelsen som god til å kommunisere og informere angående endringer i selskapet. Denne oppfattelsen er imidlertid ulik fra endring til endring og fra person til person.

4.2.5.2 Påvirkningskraft

Påvirkningskraft innebærer hvordan de ansatte føler de har mulighet til å påvirke endringsprosessen og endringene som skal implementeres. Med andre ord handler det om involvering og deltakelse. Nedenfor har vi ikke delt inn sitatene etter type endring, men valgt å se på helheten av påvirkningskraft. Bakgrunnen for dette er at det ikke har kommet uttrykkelig frem et skille av påvirkningskraft blant de ulike endringene.

Svarene vi finner angående påvirkning av beslutninger ser gjennomgående slik ut:

“Vi er jo i høy grad med på de beslutningene som tas.”

“Det er stor takhøyde i [Selskapet] for å si ifra og selv om det er en stor organisasjon så er det kort vei til toppen.”

Dette indikerer stor grad av tilfredshet blant intervjuobjektene i relasjon til påvirkningskraft.

Ved spørsmål om de tror de hadde blitt hørt av ledelsen om de hadde kommet med et forslag til endring svares det slik:

“Ja, det tror jeg hadde blitt mottatt veldig bra.”

“Ja, jeg synes egentlig at organisasjonen er åpen for å høre på de ansatte. (...) jeg synes absolutt at man er lydhøre og at man blir tatt seriøst når man kommer med forslag.”

Noe som igjen viser til tilfredshet blant utvalget angående ledelsens inkludering av ansatte. Samtlige av intervjuobjektene er fornøyd når det gjelder deres egen mulighet til å påvirke beslutninger og deres mulighet til å komme med egne forslag til ledelsen. De fleste føler seg hørt og skryter av ledelsen angående dette.

4.2.5.3 Påvirkning av arbeidsdagen

Videre ville vi bedre forståelsen av hvordan endringene har gått ut over de ansattes arbeidsdag. Påvirkning av arbeidsdag viser til hvordan endringene har berørt de ansattes arbeidsdag. Vi har i likhet med 4.2.5.1 inntrykk av ledelsen, delt kategorien inn i generelle endringer og miljøendringer.

De fleste mener at omorganiseringen ikke har påvirket deres arbeidsdag noe særlig. Dette ser ut til være grunnet i at endringen ikke er blitt implementert fullstendig blant de ansatte.

“Når det gjelder omorganiseringen av avdelingen så er det såpass tidlig ennå. Vi har jo bare holdt på med den en måneds tid, men det tror jeg vel vil ha en endring.”

I tillegg mener noen intervjuobjekter at den har påvirket andre ansatte mer enn dem:

“Det med omorganiseringen kommer jo til å påvirke etter hvert. Men der er det nok andre som har kjent mer på det enn meg, sikkert.”

Intervjuobjektene ser altså på omorganiseringen som noe nytt som ikke har gått nevneverdig ut over deres arbeidsdag, men som gjerne har påvirket andre ansatte mer enn dem. Dette kan indikere at endringen ikke ennå er blitt implementert fullt ut i selskapet.

Angående det nye styringssystemet finner vi også blandede meninger om endringen har medført en endret arbeidsdag. De fleste mener at det ikke har hatt en nevneverdig stor påvirkning på arbeidsdagen deres: *“Når det gjelder [Styringssystemet] så synes jeg vel egentlig ikke det.”*, mens andre mener det motsatte: *“Men deler av arbeidsdagen er endret som følge av et nytt datasystem som vi har implementert.”* Videre har vi ikke gått videre inn på hvordan arbeidsdagen har blitt endret, og kun valgt å fokusere på om endringene har påvirket arbeidsdagen. Styringssystemet er tydelig blitt implementert bedre for noen ansatte enn andre, slik at påvirkningskraften det har hatt på intervjuobjektene arbeidsdag er varierende.

Når det gjelder miljøendringene ser vi noe av det samme:

“Min arbeidsdag er jo ikke endret på noen nevneverdig måte. Det er mer en slags bevisstgjøring som videreformidles nedover i prosjektene og organisasjonen.”

Vi opplever at intervjuobjektene har fått et skiftende fokus fremfor en endring i arbeidsdagen.

For å oppsummere endringenes påvirkning på intervjuobjektene arbeidsdag ser vi at hovedandelen av endringene ikke har påvirket arbeidsdagen i stor grad. Likevel har de fleste

inntrykk av at arbeidsdagen vil bli påvirket i fremtiden og at andre i Enheten trolig har blitt mer påvirket enn dem.

4.2.5.4 Tidsperspektiv

Den siste sentrale faktoren vi har kodet er *tidsperspektivet* for å få et inntrykk av om intervjuobjektene ser på Selskapets endringer som reaktive eller proaktive. Dette er fordi ansatte vil kunne ha forskjellige reaksjoner på reaktive og proaktive endringer. Vi fokuserte her på hva intervjuobjektene tenker om fremtiden og kundeperspektivet.

Alle intervjuobjektene som snakket om selskapets kunder er enige om at kunden er blitt mer miljøbevisst nå enn tidligere.

“Vi merker sånn samfunnsmessig at folk er opptatt av det nå.”

“Så tror jeg (...) ganske bestemt at kunden vår på generell basis er mer bevisst på dette. Men det jo selvfølgelig et spørsmål om betalingsvillighet for det.”

Flere mener også at miljøvennligheten ved boligen og dens bygging kan være en faktor kunden i fremtiden vil legge vekt på ved kjøp.

“I tillegg så har [Enheten] en egeninteresse av å utvikle miljøboliger. Vi tror at fremtidens boligkjøpere vil være opptatt av det. Dagens boligkjøpere er det vel kanskje ikke, men på sikt vil fremtidens boligkjøpere være det, og de som har da et produkt som kjøperne vil ha vil jo nødvendigvis få fordeler ut av det.”

Ingen av intervjuobjektene mener at kunden vil vurdere miljøtiltakene som en betydelig eller avgjørende faktor ved kjøp av bolig.

“(...) mitt synspunkt er at boligkjøpere tenker pris, beliggenhet og størrelse, og at miljø er fint og flott, men det kommer i andre rekke.”

“Det kommer nok aldri til å bli den ene og alene faktoren.”

Intervjuobjektene mener angående deres kunder legger vekt på at kundene er blitt mer miljøbevisst de siste årene. Dette vil likevel ikke nødvendigvis gi utslag på hvilke boliger de kjøper, selv om miljøavtrykket kan være en faktor de legger ved i regnestykket ved boligkjøp.

Angående om miljøtiltakene vil lønne seg for selskapet eller ei uttrykkes usikkerhet rundt:

“Det er veldig få kunder som ønsker å betale noe særlig for det. Det må være ting de på en måte føler at de får noe igjen for.”

Én av intervjuobjektene mener at BREEAM-sertifisering vil være en kostnad som selskapet selv må dekke:

“Vi ser jo at (...) den ekstra kostnaden det er, å BREEAM-sertifisere (...) får man kanskje ikke igjen på direkte inntektssiden når man selger leilighetene. Men det vi kanskje ser er at man får litt ekstra blest.”

Usikkerheten rundt selskapets fortjeneste på å utføre miljøtiltak i prosjektene deres varierer i en liten grad. Det ser imidlertid ut til at flere mener at den ekstra oppmerksomheten slike tiltak medfører vil være positivt for selskapet.

Generelt ved snakk om fremtiden har samtlige av intervjuobjektene noe å si angående dette. De fleste mener at selskapet ligger forut sin tid ved bruk av miljøsertifisering og dokumentasjonskrav, og ser viktigheten av å ta tak i miljøet.

“Det er fornuftig samfunnsmessig. [Selskapet] er jo en stor aktør og skal ta et større samfunnsansvar.”

I tillegg snakker flere av intervjuobjektene varmt om flere at tiltakene som er gjort, synes det er spennende og mener at dette er fremtiden for boligbygging. Om et prosjekt sier et intervjuobjekt dette:

“Og det er jo egentlig ganske stort. Det reduserer jo utslippene massivt. Så det er nok litt fremtiden. (...) Det er spennende.”

Intervjuobjektene ser på tiltakene som blir gjort i selskapet som spennende og nødvendig, og mener at dette er noe store aktører som selskapet burde fokusere på.

Oppsummert ser vi at det er flere tanker rundt selskapets fremtid blant intervjuobjektene. Mange av dem mener at kostnaden Selskapet tar på seg ved miljøtiltakene som blir gjort ikke vil bli tjent inn med det første, om i det hele tatt. Intervjuobjektene ser lyst på fremtiden og mener at Selskapet ligger foran flere selskaper i samme bransje angående miljøsertifisering og miljøtiltak som blir gjort.

4.2.6 Funn gjennom temasentrert analyse

Nedenfor har vi samlet funnene gjennom temasentrert analyse i en tabell. Til venstre i modellen viser vi til temaene, mens til høyre har vi trukket frem hva utvalget mener om de ulike temaene. Her har vi samlet utvalget sine meninger og fokuserer på tema fremfor intervjuobjektene.

Oppsummering av temasentrert analyse	
Reaksjoner på generelle endringer	Positive
Reaksjoner på miljøendringer	Positive
Involvering i endringsprosessene	Mye involvering
Kommunikasjon fra ledelsen	God og konkret, men kan alltid forbedres
Påvirkningskraft	Gode muligheter for påvirkning
Påvirkning av arbeidsdag	I liten grad
Tidsperspektiv	Tar kunden og fremtiden i betraktning

Tabell 4.2 Oppsummering av temasentrert analyse

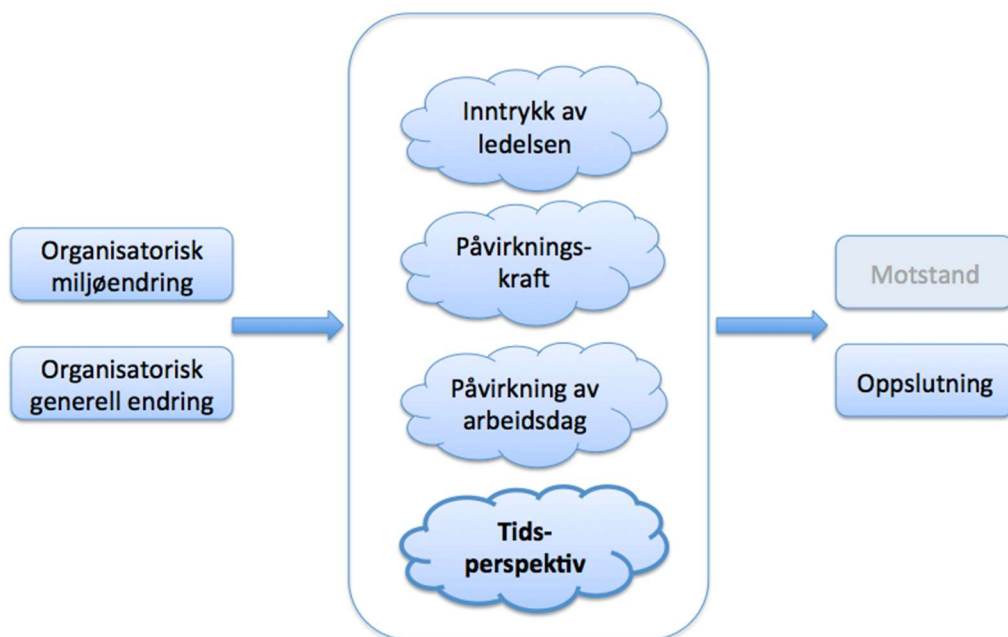
Ut i fra tabell 4.2 ser vi at utvalget reagerer positivt til både de generelle endringene og miljøendringene. For å oppsummere funnene blant de sentrale faktorer vil vi først trekke frem at de viser at ansatte er mye involvert i endringsprosessene som foregår. I tillegg illustrerer funnene at utvalget har god mulighet til å påvirke endringene i løpet av endringsprosessen og føler at de blir hørt av ledelsen. Videre funn viser at utvalget opplever kommunikasjonen i Enheten som god og konkret. Likevel blir det nevnt at kommunikasjonen kan forbedres. Dette indikerer at det er ulike meninger om hvordan ansatte anser kommunikasjonen fra ledelsen. Videre har vi identifisert liten grad av påvirkning av arbeidsdagen til de ansatte. Flere av intervjuobjektene mener at det har vært mindre endringer, men at de ikke går utover arbeidsdagen deres i nevneverdig grad. Når det gjelder tidsperspektivet finner vi et fokus på miljøperspektivet til fremtidige kunder og tro på fremtidige reguleringer.

4.3 Oppsummering av resultater

I dette kapittelet har vi presentert og analysert funn gjennom studien. I begynnelsen går vi nærmere inn på utvalget i studien. Funnene fra den personsentrerte analysene viser at utvalget er positive til endringene som er implementert. Samtidig viser vi at utvalget har ulikt utgangspunkt i forhold til rollen de har i endringsprosesser. Videre har vi sett nærmere på temasentrert analyse og studert både generelle endringer og miljøendringer. Vi har plassert endringene inn som multiple endringer for å illustrere at endringene vi ser på foregår relativt samtidig og at nye endringer blir implementert før andre er avsluttet. Videre har vi forsøkt å klassifisere endringene ut i fra om de er reaktive eller proaktive og om de bærer preg av evolusjon eller revolusjon. For å trekke frem sentrale funn, legger vi vekt på at ansatte reagerer positivt på både generelle endringer og miljøendringer. Vi finner ikke et skille i reaksjonene på

generelle endringer og miljøendringer. For å se nærmere på bakgrunnen til reaksjonene har vi studert det vi kaller sentrale faktorer. Her finner vi at involveringen og kommunikasjonen blir ansett som god og at arbeidsdagen ikke er blitt påvirket i nevneverdig grad. Til slutt har vi identifisert at utvalget anser miljøperspektivet til kundene og tro på statlige reguleringer som sentrale i implementeringen av miljøendringer.

I relasjon til studiens forskningsmodell identifiserer vi lite motstand blant de ansatte for hverken de generelle endringene eller miljøendringene. Ellers identifiserer vi de andre variablene i modellen. Angående de sentrale faktorene finner vi lite forskjeller i funnene mellom de generelle endringene og miljøendringene. Faktoren som imidlertid skiller seg ut er tidsperspektiv hvor utvalget vektlegger et fremtidsperspektiv i relasjon til miljøendringene. Tidsperspektiv burde dermed blitt mer vektlagt. Funnene fra studien illustreres gjennom forskningsmodellen nedenfor.



Figur 4.4 Studiens forskningsmodell

5. Diskusjon

Formålet med studien er å utvikle mer teori om ansattes reaksjoner på miljøendringer. I dette kapittelet vil vi knytte funnene fra resultatdelen til eksisterende teori. Gjennom resultatdelen har vi forsøkt å sammenligne reaksjonene til både miljøendringene og de generelle endringene i Selskapet. I tillegg har vi sett på inntrykk av ledelsen, påvirkningskraft, påvirkning av arbeidsdag og tidsperspektiv som sentrale faktorer til reaksjonene. Vi har ut i fra dette utformet problemstillingen:

“Hvordan og hvorfor reagerer ansatte på organisatoriske miljøendringer?”

Problemstillingen er retningsledende når vi diskuterer funnene. Hovedfunnene i denne studien er at ansatte reagerer positivt på miljøendringer og at tidsperspektivet skiller seg ut som en sentral faktor for hvorfor de reagerer som de gjør. I tillegg finner vi at de ansatte har et positivt inntrykk av ledelsen, mener de har gode muligheter til å påvirke endringsprosesser og at arbeidsdagen ikke har blitt påvirket i nevneverdig grad.

Videre starter vi med implikasjoner for teori for å vise vårt bidrag til den eksisterende teorien. Deretter går vi inn på implikasjoner for praksis for å fremlegge hva funnene kan bidra med til både Selskapet og andre organisasjoner som planlegger å implementere miljøendringer. Til slutt belyser vi begrensninger med studien og kommer med forslag til videre forskning.

5.1 Implikasjoner for teori

Gjennom implikasjoner for teori vil vi se nærmere på funnene fra teoridelen opp mot tidligere forskning. Vi vil først fokusere på implikasjoner for reaksjoner på endringer før vi vil diskutere implikasjoner for sentrale faktorer. Avslutningsvis oppsummerer vi implikasjoner for teori.

5.1.1 Implikasjoner for reaksjoner på endringer

Funnene i denne studien viser at utvalget totalt sett er positive til endringene Selskapet foretar seg og ønsker at Selskapet er i utvikling. Dette skiller seg fra tidligere forskning, som ofte finner mer motstand enn vår studie (Georgalis et al. 2015; Jacobsen 1998). Vi mener at bakgrunnen til de positive reaksjoner kan forklares gjennom håndteringen av de sentrale faktorene, som blir diskutert under 5.1.2. Vi identifiserer forholdsvis like reaksjonene på miljøendringer og generelle endringer. Dermed kommer vi i hovedsak ikke til å skille endringene videre i diskusjonen.

I relasjon til den personsentrerte analysen vi har gjennomført kan vi trekke linjer til rammeverket til Stensaker et al. (2002) om ansattes reaksjoner på multiple endringer. Intervjuobjektene som er plassert i studiens rammeverk med en aktiv rolle og med oppslutning, kan sees på i sammenheng med reaksjonen *Ta skjeen i egen hånd*. Intervjuobjektene som er plassert med en passiv rolle og med oppslutning til endring kan relateres til reaksjonen *Lojalitet*. Rammeverket til Stensaker et al (2002) fokuserer på sannsynlighet for gjennomføring, mens denne studiens rammeverk ser på reaksjonene i etterkant av at endringene er implementert. Dette er bakgrunnen for at vi utviklet et nytt rammeverk for ansattes reaksjoner. Til slutt er ett intervjuobjekt plassert mellom en aktiv og passiv rolle og med oppslutning. Her kan vi trekke linjer til Piderit (2000) sin forklaring av ambivalente holdninger til endring. Reaksjonene hos intervjuobjektet kan anses som flerdimensjonale ettersom personen ser behov for endring og ønsker å ta større del i endringsprosessene, men forholder seg likevel relativt passiv. Som nevnt innledningsvis forventet vi ikke å finne at hele utvalget reagerer positivt på endringene. De positive ytringene og åpenheten til endring skiller seg fra hovedfokuset tidligere forskning om endring har. Eksisterende teori fokuserer i mye større grad på motstand og negativitet knyttet til endringsprosesser (Georgalis et al. 2015; Jacobsen 1998). Tidligere nevnte vi at det er få studier som fokuserer på organisatoriske miljøendringer. Imidlertid finnes det blant annet artikler om hvordan ledelsen kan forsøke å skape oppslutning rundt miljømessige tiltak i organisasjoner (Govindarajulu & Daily, 2004). I tillegg finnes det studier som undersøker hvordan ansatte responderer på CSR-tiltak som fokuserer på miljø (De Roeck & Delobbe, 2012). Studiens funn bygger videre og støtter opp under funn om miljøtiltak fra tidligere studier.

Studiens funn identifiserer samtlige endringer som evolusjonære. Dette støtter opp under at det er sjeldent at organisatoriske endringer klassifiseres som revolusjonære (Jacobsen, 2012). Studien viser at ansatte er positive til de evolusjonære endringene som har pågått over lengre tid. Funnet kan trekke videre linjer til inkrementelle endringer, hvor ansatte som har erfaring med inkrementelle endringer er forberedt på slike endringer (Meyer & Stensaker, 2005). Funnene identifiserer de studerte endringene som multiple, men viser ikke hvordan reaksjonene blir påvirket av at de er multiple. Dette har heller ikke vært et hovedfokus i studien. Videre medfører det at vi ikke kan trekke linjer til utmattelse, kynisme eller utbrenthet blant de ansatte slik tidligere studier har påvist (Abrahamson 2000; Reichers, Wanous & Austin 1997; Lee &

Ashforth 1996) eller en arena for læring og til økt kapasitet for endring blant de ansatte (Meyer & Stensaker, 2005).

5.1.2 Implikasjoner for sentrale faktorer

For å studere hvorfor de ansatte reagerer som de gjør har vi studert fire sentrale faktorer. Den første faktoren vi vil trekke frem fra funnene er at utvalget er involvert i endringsprosessene som foregår. Dette støtter opp under tidligere forskning som hevder at involvering er en sentral faktor for å hindre motstand i henhold til blant annet Rafferty og Restubog (2010). Flere av intervjuobjektene nevner at de føler de har stor påvirkningskraft i selskapet og blir hørt av ledelsen. Involveringsgraden til de ansatte kan dermed indikere en sammenheng mellom involvering og positiv innstilling til endringer. Govindarajulu og Daily (2004) understreker viktigheten av myndiggjøring og kontinuerlig tilbakemelding og gjennomgang, noe som støtter opp under funnene våre. Samtidig finner Wanberg og Banas (2000) at aktiv deltakelse i endringsprosessen kan lede til at ansatte er åpen til endringer.

I tillegg finner vi at utvalget opplever kommunikasjonen fra ledelsen som god og konkret, noe som også støtter opp under tidligere forskning for å hindre motstand blant ansatte (Foster 2010; Kyle 1993). Likevel blir det nevnt at kommunikasjonen kan forbedres, noe som kanskje bidrar til at ansatte føler at endringen mangler forankring og ikke klarer å se gevinsten av enkelte endringer. I studien av De Roeck & Delobbe (2012) finner de at troverdige tiltak som er rettet mot å å bedre miljøet kan bidra til å fremme ansattes identifikasjon og dermed styrke forholdet til organisasjonen. Dette underbygger våre funn om at en forankring i miljøendringene er viktig for de ansatte. Funnene i vår studie indikerer av involvering og god kommunikasjon i endringsprosesser kan gi en større eierskapsfølelse for de ansatte og følelse av bedre kontroll over endringen som implementeres. Dette støtter opp under funnene til Meyer og Stensaker (2011b) som peker på selvtillit og oppfattet kontroll som faktorer som kan føre til positive reaksjoner til multiple endringer. I tillegg kan det trekkes linjer til Hirschman (1970) sine begreper forlate, ytre og lojalitet ettersom utvalget velger å bruke kommunikasjon for å ytre sine meninger fremfor å forlate selskapet. Dette tyder også på at intervjuobjektene er lojale mot selskapet.

Videre identifiserer vi liten grad av påvirkning av arbeidsdagen til de ansatte. Enkelte i utvalget forteller at det har vært mindre endringer, men at det ikke går utover arbeidsdagen deres i

nevneverdig grad. Funnet indikerer at lav påvirkning av arbeidsdag kan bidra til at ansatte er positive til endringer. Dette funnet kan sees i sammenheng med personlig innvirkning som er en av de situasjonsspesifikke variablene i endringsprosesser (Wanberg & Banas, 2000). Wanberg og Banas (2000) finner at lavere grad av personlig innvirkning kan lede til mer åpenhet til endringer. Funnene viser at både miljøendringene og de generelle endringene kan klassifiseres som evolusjonære endringer. Ved evolusjonære endringer vil arbeidsdagen forholde seg noenlunde lik gjennom hele prosessen. Dette støtter også opp under tidligere forskning om personlig innvirkning. Revolusjonære endringer krever mer av de ansatte og påvirker deres arbeidsdag i større grad, noe som lettere kan føre til motstand mot endring.

Vi identifiserer et større skille mellom generelle endringer og miljøendringer i relasjon til om endringene er reaktive eller proaktive. Funnene viser at miljøendringene bærer preg av å være proaktive, mens de generelle endringene har vi klassifisert som reaktive. Ut fra tidligere teori vil dette være en faktor til ulik opplevelse og reaksjoner mot endring. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) vil det være lettere å skape et opplevd press for endringen ved reaktive endringer. Dette støtter opp under studiens funn ved at de ansatte er positive til de reaktive endringene. Funnene illustrerer også at det er oppslutning til de proaktive endringene. Dette strider mot tidligere teori som peker på at ansatte ytrer mer motstand til proaktive endringer. Utvalget trekker frem både kundene og fremtidsperspektivet i relasjon til miljøendringene. Dette kan antyde at de er positive til miljøendringene fordi de mener at Selskapet går foran i bransjen, er med på den grønne utviklingen og kanskje skaper en trend. I tillegg kan miljøendringene føre til at Selskapet stiller sterkere i anbudskonkurranser som videre kan medføre et konkurransefortrinn (Miljøfyrtårn, 2017b). De fire sentrale faktorene har i denne studien vist seg å påvirke forholdet mellom ansattes reaksjoner og miljøendringer.

For å oppsummere de fire sentrale faktorene finner vi at utvalget er involvert i endringsprosessene. I tillegg opplever utvalget kommunikasjonen fra ledelsen som god og konkret. Videre finner vi at utvalget ikke har blitt påvirket av endringene i nevneverdig grad. De nevnte faktorene støtter opp under tidligere forskning om åpenhet til endring. Til slutt finner vi at utvalget er positive til endringene vi har klassifisert på proaktive. Dette funnet støtter ikke opp under tidligere forskning og kan bli ansett som et nytt funn gjennom studien.

5.1.3 Oppsummering implikasjoner for teori

For å oppsummere implikasjoner for teori har vi sett at studiens positive reaksjoner skiller seg fra tidligere teori. Imidlertid bygger reaksjonene på miljøendringer opp under og støtter seg til tidligere forskning om miljøtiltak. Videre identifiserer vi endringene som evolusjonære og multiple, som også støtter opp under eksisterende teori. De sentrale faktorene, med unntak av tidsperspektiv, slutter opp under tidligere forskning ved at god håndtering av dem kan føre til åpenhet til endring. Angående tidsperspektivet finner vi et skille mellom reaktive og proaktive endringer. Vi finner at de generelle endringene fremstår som reaktive, mens miljøendringene fremtrer som proaktive. Tidligere forskning indikerer at det er knyttet større motstand til proaktive endringer enn reaktive endringer. Oppslutningen til de proaktive endringene hevder vi kan ha en sammenheng med hvordan de ansatte ser på fremtiden og kundene. Utvalget mener at dagens kunder er bevisst på miljøperspektivet, men kommer til å bli enda mer opptatt av det i fremtiden. Dette kan tyde på at de ansatte slutter opp under miljøendringer fordi de har troen på at Selskapet går foran i bransjen.

5.2 Implikasjoner for praksis

Funnene gjennom studien kan ha flere implikasjoner for selskaper som implementerer miljøendringer i virksomheten. Nedenfor vil vi utrede om noen av dem.

I relasjon til det studerte Selskapet kan de reflektere og lære over funnene fra studien. Ledelsen kan i større grad bli mer bevisst på sin lederrolle og tilegne seg bredere kunnskap om reaksjoner de ansatte har. I studien kommer det frem at de ansatte er positive til miljøendringer, men savner mer forankring i endringene som blir implementert. Dette er et eksempel på et funn ledelsen kan være mer bevisst på i framtiden. Her kan ledelsen informere tydeligere om hva miljøendringene medfører. I tillegg viser funnene at utvalget ønsker å innføre kildesortering på kontorene, noe som kan være et forslag ledelsen kan vurdere å implementere. Videre kan de ansatte bli mer bevisst på sine egne reaksjoner og reflektere over hvorfor de reagerer som de gjør. Samlet sett kan studien lede til at både ledelsen og de ansatte i større grad kan reflektere over endringene Enheten implementerer.

Andre organisasjoner som skal implementere miljøendringer kan også finne nytte i denne studien. Vi har sett at ansatte kan reagere ulikt på proaktive og reaktive endringer. Da de fleste miljøendringer i dag er proaktive endringer er dette noe ledelsen i slike organisasjoner bør ta

hensyn til. Andre organisasjoner bør i likhet med Selskapet være bevisst på at utvalget uttrykker en mangel på forankring i miljøendringer. I tillegg bør de andre sentrale variablene bli hensyntatt ved implementering for å skape oppslutning rundt miljøendringer. Funnene illustrerer at Selskapet har skapt god oppslutning og positivitet rundt endringene og har ivaretatt de sentrale variablene. Studien kan samlet sett gi retningslinjer for hva en organisasjon bør være bevisst på i endringsprosesser. Dette gjelder i forkant av, under og i etterkant av prosessen. Studien kan derfor brukes til å gi innsikt i hvordan og hvorfor de ansatte reagerer på miljøendringene et selskap implementerer eller planlegger å implementere.

5.3 Begrensninger med studien

I denne seksjonen av studien vil vi informere om studiets og resultatets svakheter og begrensninger. I relasjon til de metodiske valgene som er foretatt gjennom studien er valgene i hovedsak forklart og begrunnet i metodekapittelet. Likevel ønsker vi å påpeke studiens utvalg. Utvalget er relativt lite, noe som medfører at generaliserbarheten til studien er lav. Dette er dog typisk for kvalitative studier. Med et relativt lite utvalg kan resultatet være noe annerledes enn om et større utvalg hadde vært studert.

Gjennom studien studeres ett selskap, noe som også kan medføre at resultatene kan generaliseres i mindre grad. Dersom flere selskaper hadde vært inkludert og vi hadde funnet de samme funnene på tvers av selskapene ville generaliserbarheten til studien trolig blitt styrket. Det har vært utfordrende å få kontakt med selskaper som ønsket å delta i studien. Dermed har vi ikke hatt muligheten til å sammenligne funnene fra flere selskaper. Vi anser derfor singel casestudie som en mulig begrensning for studien. Vi anser likevel vår innsamlede data som god og tilstrekkelig for studiens resultat.

I tillegg vil det generelt ved masteroppgaver være begrensninger i forhold til tidsaspekt og ressursbruk. Dette er også en begrensning vi ønsker å relatere til vår studie. Studien har et tidsspenn fra januar 2018 til juni 2018 og er dermed begrenset til et halvt år med forskning rundt temaet. I tillegg har ressursbruken vært noe begrenset. Dette anser vi likevel ikke som en vesentlig begrensning, da dette som sagt vil gjelde de fleste masterutredninger.

En siste begrensning vi ønsker å poengtere, som kan relateres til oss som forskere, er vår begrensede erfaring med forskning. Ingen av oss har tidligere opptrådt som forskere i en slik

omfattende studie. Vi mener likevel at vi har opptrådt som etiske forskere og brukt metoder for å sikre god validitet og reliabilitet. Som studenter har vi tidligere erfaring med å tilegne oss dypere innsikt i ulike temaer. I tillegg har vi i studiesammenheng drøftet og diskutert en rekke oppgaver. Dette medfører at vi har et godt utgangspunkt for å opptre som forskere.

5.4 Videre forskning

Studiens tema er aktuell ettersom stadig flere bedrifter velger å implementere endringer og tiltak som tar hensyn til miljøet, samt gjennomgå et grønt skifte (Hovland, 2017). I tillegg tror vi at organisatoriske miljøendringer kommer til å bli enda mer aktuell i fremtiden med bakgrunn i at det kan være en kilde til konkurransefortrinn (Lomeland, 2014).

Til tross for studiens begrensninger mener vi at funnene kan illustreres som et utgangspunkt til videre forskning og bidra til å avdekke generaliserbare funn. Studien er som nevnt kvalitativ og generaliserbarheten til studien er dermed svekket (Gripsrud et al., 2004). Likevel kan andre kvantitative studier forsøke å avdekke forskningshypoteser om ansattes reaksjoner på organisatoriske miljøendringer.

Det har vært en interessant prosess å utforske hvordan ansatte reagerer på miljøendringer. I tillegg hadde det også vært spennende om andre hadde studert temaet videre. Eksempelvis kunne det vært utført en spørreundersøkelse blant flere selskaper på kryss av bransjer for å gi en indikasjon på hvordan ansatte i større grad reagerer på miljøendringer. En slik kvantitativ studie kunne trolig bekrefte eller avkreftede forskningshypoteser om temaet. Eventuelt kunne videre forskning indikere om det er en forskjell i reaksjonene mellom ulike bransjer. Vi har tro og forhåpninger om at reaksjoner på organisatoriske miljøendringer forskes på videre.

6. Konklusjon

Denne studien fokuserer på miljøendringer og reaksjoner blant ansatte. Gjennom studien har vi studert ansattes reaksjoner på generelle endringer og miljøendringer i Enheten. For å sammenstille reaksjonene har vi utviklet et rammeverk for ansattes reaksjoner som strekker seg fra motstand til oppslutning og aktiv rolle til passive rolle. Funnene viser at rollene de ansatte har hatt varierer mellom aktiv og passiv. Vi ser imidlertid at samtlige støtter opp under endringene Enheten har foretatt uavhengig av rolle og type endring.

For å forstå bakgrunnen for reaksjonene til de ansatte har vi inkludert sentrale faktorer. Funnene illustrerer at de ansatte har et positivt inntrykk av ledelsen når det gjelder involvering og kommunikasjon. I tillegg viser funnene at de ansatte i ulik grad er deltakende i endringsprosessen, men uttrykker samlet sett at de er fornøyd med sin påvirkningskraft. Samtidig viser funnene at endringene Enheten har implementert ikke har påvirket arbeidsdagen til de ansatte i nevneverdig grad. Til slutt viser studiens funn at de ansatte ser på de proaktive endringene i lys av fremtidens kunder og krav, noe som kan forklare de positive reaksjonene studien finner. De sentrale faktorene har i denne studien vist seg å påvirke forholdet mellom ansattes reaksjoner og endringer. Imidlertid finner vi at tidsperspektivet står mer sentralt for å forklare oppslutning til miljøendringer.

For å besvare problemstillingen denne studien bygger på viser funnene at ansatte reagerer positivt på miljøendringer. Med andre ord reagerer de ansatte med oppslutning på de organisatoriske miljøendringene. I tillegg finner studien at de reagerer med oppslutning ettersom inntrykk av ledelsen er god og de har mulighet til å påvirke endringsprosessen. Samtidig er det liten påvirkning av arbeidsdagen til de ansatte og de betrakter fremtiden og kundene ved implementering av organisatoriske miljøendringer. De ansatte slutter opp under organisatoriske miljøendringer fordi de fire sentrale faktorene er ivaretatt.

7. Litteraturliste

- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard business review*. Vol. 78 (4). ss. 75-79.
- Andersson, A. & Kuiper, K. N. (2017, 09. mars). Å være miljøvennlig er viktig del av nordmenns identitet. *Sysla*. Hentet fra: <https://sysla.no/gronn/a-vaere-miljovennlig-er-viktig-del-av-nordmenns-identitet/?code=b37b1ca8830339abda3273426bf9691eece02dad51d35f8ba6c9cd437f3b4d98>
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal Of Personality And Social Psychology*. Vol. 63 (6). ss. 989-1003. doi:10.1037/0022-3514.63.6.989
- Bastøe, P. Ø., Dahl, K. & Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Beckhard, R. & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence- the art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers
- Berg, O. T. (2018, 20. februar). Initiativ. I *Store norske leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/initiativ>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*. Vol. 41 (6). ss. 977-1002. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal Of Change Management*. Vol. 5 (4). ss. 369-380. doi:10.1080/14697010500359250
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the Speed of Change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. Random House.
- De Roeck, K. & Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of business ethics*. Vol. 110 (4). ss. 397-412.
- Farbrot, A. (2007). Slik lykkes du med endringsledelse. *Magma*. Vol. 2. Hentet fra: <https://www.magma.no/slik-lykkes-du-med-endringsledelse>
- Foster, R. D. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 21 (1). ss. 3-39. doi: 10.1002/hrdq.20035

- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N. & Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*. Vol. 40 (1). ss. 89-113.
- Ghuri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. (4. utg.) Essex, England: Pearson Education Limited
- Gilley, K. M., Worrell, D. L., Davidson III, W. N. & El-Jelly, A. (2000). Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: the differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives. *Journal of management*. Vol. 26 (6). ss. 1199-1216. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00079-9
- Golden-Biddle, K. & Locke, K. (1997). *Composing qualitative research*. SAGE.
- Govindarajulu, N. & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial management & data systems*. Vol. 104 (4). ss. 364-372. doi: 10.1108/02635570410530775
- Gripsrud, G., Olsson, H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedriften*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H. & Kaufman, G. (2006). *Ledelse i teori og praksis*. (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Hovland, K. M. (2017). Dette er de grønne investeringene. *E24*. Hentet 07.05.2017 fra: <https://e24.no/makro-og-politikk/det-groenne-skiftet/nhos-aarskonferanse-sjekk-listen-dette-er-de-groenne-investeringene/23890090>
- Jacobs, J. A. (1995). The winners know how to change - do you? *Hospital Materiel Management Quarterly*. Vol. 16 (4). ss. 18-24. Hentet fra: <https://search.proquest.com/docview/234305685?accountid=37265>
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*. Vol. 1. Hentet fra: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kyle, N. (1993). Staying with the flow of change. *Journal for Quality and Participation*. Vol. 16 (4). ss. 34-42. Hentet fra:
<https://search.proquest.com/docview/219171024?accountid=37265>
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*. Vol. 81 (2). 123-133.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change. *Human Relations* Vol. 1 (1). ss. 5-41.
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*. Vol. 19 (1). ss. 79-88.
- Lomeland, R. R. (2014, 2. desember). *Miljøfokus bør gi konkurransefortrinn*. Hentet fra:
<https://www.miljofyrtarn.no/aktuelt/miljofokus-bor-gi-konkurransefortrinn/>
- Maurer, R. (1996). Put resistance to work for you. *HR Magazine*, Vol. 41 (4). ss. 75-78.
- Meyer, C. & Stensaker, I. G. (2005). *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet: forskningsrapport for Finansforbundet*. Oslo: Finansforbundet
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011a). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011b). Change Experience and Employee Reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*. Vol. 41 (1). ss. 106-124.
- Miljødirektoratet. (u.å.). *Finn ditt regelverk*. Hentet 23.04.2018 fra:
<http://www.miljodirektoratet.no/no/Regelverk/>
- Miljøfyrtårn. (2017a, 23. mars). *Jobber mer effektivt og sparer penger på miljøtiltak*. Hentet fra: <https://www.miljofyrtarn.no/kundehistorier/jobber-mer-effektivt-og-sparer-penger-pa-miljotiltak/>
- Miljøfyrtårn. (2017b, 29. mars). *Miljøfokus gjør oss konkurransedyktige*. Hentet fra:
<https://www.miljofyrtarn.no/kundehistorier/miljofokus-gjor-konkurransedyktige/>
- Miljøfyrtårn. (2018, 12. januar). *Løvaas Maskin er Årets Miljøfyrtårn 2017*. Hentet fra:
<https://www.miljofyrtarn.no/kundehistorier/lovaas-maskin-er-arets-miljofyrtarn-2017/>
- Miljøfyrtårn. (u.å.). *Hvorfor ta miljøansvar?* Hentet 22.03.2018 fra:
<https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/hvorfor-ta-miljoansvar/>

- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*. Vol. 22. ss. 59-80.
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S. og Brandi, S. (2007). *Håndbok i endringsledelse*. Oslo: Forlag1
- Noregs vassdrags- og energidirektorat. (2018). *Regelverk*. Hentet 23.04.2018 fra: <https://www.nve.no/om-nve/regelverk/>
- Norwegian Green Building Council. (u.å.). *Hva er BREEAM?* Hentet 08.05.2018 fra: <http://ngbc.no/breeam-nor/>
- Offergaard, S. (2017). Stor interesse for bærekraftige bygg på Zerokonferansen. Hentet fra: <http://www.bygg.no/article/1332042>
- Olerud, K. (2017, 14. desember). Grønt skifte. I *Store norske leksikon*. Hentet fra: https://snl.no/grønt_skifte
- Oslo kommune. (u.å.). Grønn kommune - Miljøledelse. Hentet 16.04.2018 fra: <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/miljo-og-klima/miljo-og-klimapolitikk/gronn-kommune-miljoledelse/>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*. Vol. 25 (4). ss.783-794.
- Rafferty, A. E. & Restubog, A. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*. Vol. 36 (5). ss. 1309-1338. doi: 10.1177/0149206309341480
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, Vol. 11 (1). ss. 48-59.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (5. utg). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Schage, N. H. (2012). *Den lyse siden av endring: En casestudie av positive og aktive reaksjoner på endring i Statens vegvesen*. (Mastergradsavhandling). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Skoie, H. (2018). Forskning. I *Store Norske Leksikon*. Hentet 03.04.2018 fra: <https://snl.no/forskning>

- Stensaker, I. G., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organization Dynamics*. Vol. 31 (2). ss. 296-312.
- Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. (3.utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.
- Thornhill, A. & Saunders, M. N. (2003). Exploring employee's reactions to strategic change over time: The utilisation of an organisational justice perspective. *Irish Journal of Management*. Vol. 24 (1). ss. 66-86.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995) *Explaining development and change in organizations*. *Academy of management review*. Vol. 20 (3). ss. 510-540. Hentet fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/0335/f47eb46c5a936da304b2d44e9328ee392442.pdf>
- Waldersee, R., & Griffiths, A. (1996). *The changing face of organisational change*. Center for Corporate Change, Australian Graduate School of Management University of New South Wales.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*. Vol. 58 (1). ss. 132-142.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5. utg.) Los Angeles: SAGE.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv til Enheten

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet ved NHH

“Ansattes reaksjoner på miljøendringer”

Hei Selskap, ved Enhet

Vi er to studenter fra Norges Handelshøyskole som nå skriver vår avsluttende masteravhandling. Vi ble veldig engasjert i å samarbeide med dere etter å ha lest om miljøendringene dere har foretatt i Selskapet. I forkant av forskningen vår vil vi informere om formål, hva deltakelsen innebærer og hvordan informasjon vil bli håndtert.

1. Formål

Formålet med denne studien er å studere opplevelsen og reaksjonene ansatte har på endringene bedriften har utført og planlegger å utføre for en mer miljøvennlig virksomhet. Selskapet er utvalgt av oss basert på informasjon om miljøtiltak bedriften har igangsatt.

2. Hva innebærer deltakelsen i studien?

Deltakelsen i studien innebærer et kvalitativt intervju på omtrentlig 30 til 60 minutter, som foregår via Skype. Vi ønsker mellom 6 til 8 ansatte som intervjuobjekter. Bruk av lydopptaker vil foregå ved samtykke fra deltakeren. Videre vil det foregå en transkribering av intervjuene og bli sendt tilbake til deltakeren for bekreftelse og eventuelle tilleggsopplysninger. Spørsmålene vi ønsker å stille deltakerne omhandler ansattes reaksjoner og opplevelser rundt miljøendringene. I tillegg vil be deltakerne beskrive hendelser, følelser og opplevelser som er tilknyttet. Eventuell innsamling av opplysninger fra andre kilder, blir basert på artikler og hjemmesider.

3. Hva skjer med informasjonen om deg / bedriften?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Tilgangen til personopplysninger vil være begrenset til prosjektgruppen (Trine og Sara) og veileder. For å ivareta konfidensialitet vil personopplysninger lagres i adskilte dokumenter. Vi vil transkribere alt som blir sagt, og vil slette lydopptaket innen 3 dager etter intervjuet. Videre vil vi sende et transkribert dokument til intervjuobjektet, som da vil kunne si ifra dersom han/hun mener vi har feiltolket noe, eller dersom det ønskes noen endringer i dokumentet.

Deltakerne vil anonymiseres i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.juni 2018. Personopplysninger vil bli slettet senest ved denne datoen.

4. Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og deltakeren kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom deltakeren trekker seg vil alle opplysninger om han/henne bli slettet. Dersom deltakeren ikke ønsker å besvare et spørsmål kan han/hun fortsatt bidra med andre deler av studien. Det vil ikke komme frem at deltakeren ikke ønsker å besvare spørsmålet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien ta kontakt med

Trine Brudvik brudviktrine@gmail.com 950 83 815

Sara Søreide sara.soreide@gmail.com 958 94 097

Veileder for prosjektet kan også kontaktes gjennom alexander.sandvik@nhh.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

5. Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta:

(Signert av prosjektdeltaker)

(dato)

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide 1.0

INNLEDNING:

- Kan du starte med å si litt hvem du er, stillingen din i bedriften, hvor lenge du har jobbet i Selskapet?
- Kan du fortelle i korte trekk litt om Selskapet?

HOVEDDEL:

Nå vil vi først gå inn på generelle endringer, før vi senere vil komme inn på miljøendringer.

Vi vil først snakke litt om **generelle endringer** som dere har implementert i Selskapet. For å presisere vil dette innebære endring som ikke har hensikt til å ta hensyn til miljøet. For eksempel nye stillinger, nytt dataprogram, ny struktur

Kan du si litt om hvilke slike endringer som er gjort hos dere det siste året, eller så?

Vi har hørt at det har blitt implementert en **omorganisering / styringssystem / digitaliseringssjef** hos dere. Kan du fortelle litt om det?

- Når skjedde det?
- Hvor lang tid har dere brukt på endringen?
- Hvordan tror du dine kolleger har opplevd denne endringen?
 - Tror du dere opplever den likt?
- Har dere hatt noen problemer med omstruktureringen?
 - Teknisk og kompetansemessig?
- Hvordan følte du det gikk med tanke på informasjon og kommunikasjon fra ledelsen?

Kan du fortelle oss om hvordan du har opplevd disse endringene i Enheten?

- Hva mener du med.. -Hvordan opplevde du..
- Kan du fortelle mer om..

Hvordan har du reagert på endringene?

- Hva er dine reaksjoner på.. -Hva mener du med..
- Kan du fortelle mer om..

(Hvis det ikke kommer frem gjennom intervjuet:)

- Vil du si at arbeidsdagen din var annerledes før dere begynte å implementere disse endringene?
Hvis ja, hvordan?
- Fra dere startet med disse endringene, hvordan synes du informasjonen dere fikk om endringene var?

Vi vil nå gå over til **miljøendringer** som har blitt implementert i bedriften. Altså endringer som primært tar hensyn til miljøet. BREEAM-sertifisering, kildesortering, elbiler

Kan du si litt om hvilke miljøendringer som er gjort hos dere?

Vi har hørt at dere har implementert **BREEAM-sertifisering / togradersmål / 40 % reduksjon av utslipp**. Kan du fortelle litt om det?

- Når skjedde det?
- Hvor lang tid har dere brukt på endringen?
- Hvordan tror du dine kolleger har opplevd denne endringen?
 - Tror du dere opplever den likt?
- Har dere hatt noen problemer med omstruktureringen?
 - Teknisk og kompetansemessig?
- Hvordan følte du det gikk med tanke på informasjon og kommunikasjon fra ledelsen?

Kan du fortelle oss om hvordan du har opplevd disse endringene i enheten?

- Hva mener du med.. - Hvordan opplevde du..
- Kan du fortelle mer om..

Hvordan har du reagert på miljøendringene?

- Hva er dine reaksjoner på.. - Hva mener du med..
- Kan du fortelle mer om..

(Hvis det ikke kommer frem gjennom intervjuet:)

- Vil du si at arbeidsdagen din var annerledes før dere begynte å implementere miljøendringer? Hvis ja, hvordan?
- Fra dere startet med miljøendringene, hvordan synes du informasjonen dere fikk om endringene var?

AVSLUTNING:

- For å oppsummere litt det vi har snakket om så
- Har vi forstått deg riktig angående dette?
- Er det noe du vil legge til eller lurer på?