

Tillitsvalgte – til hjelp eller hindring i endringsprosesser?

Bachelor i HR og personalledelse ved Høgskolen Kristiania

BCR 3103

Bacheloroppgave i gruppe

Kandidatnummer: 2502, 1809 og 2298

Innleveringsdato: 01.06.2020

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Vår 2020

Forord

Tre år som studenter ved Høyskolen Kristiania er omsider ved veis ende. Kunnskapen vi har tilegnet oss har resultert i et siste prosjekt før vi takker for oss. Bacheloroppgaven har både vært en krevende og lærerik prosess, men mest av alt gitt oss et fint punktum. Evnen til omstilling har blitt utfordret idet Covid-19 inntok landet og hverdagen ble snudd på hodet. Pandemien har på godt og vondt stilt krav til kreative løsninger og stå-på-vilje. Vi har lært at «bra nok» faktisk er bra nok, og til tross for utfordringene som har oppstått underveis er vi fornøyd med resultatet.

En stor takk rettes til alle som har hjulpet oss på veien; både forelesere, bibliotekarer og medelever. Særlig ønsker vi å takke veilederen vår, Hanne Stavelie, for gode råd, interessante diskusjoner og entusiasme for oppgavens tema. Vi håper du er stolt over arbeidet vi har gjort.

Vi vil også takke bedriften som åpnet de digitale dørene og gjort sitt ytterste for å bidra til prosjektet. Uten det gode samarbeidet og interessen for prosjektet ville det blitt en helt annen oppgave.

Sist, men ikke minst, vil vi takke foreldrene til kandidat 2502 som har engasjert seg i prosjektet som rådgivere, korrekturlesere og heiagjeng.

Vi ønsker dere god lesing.

Oslo, 01.06.2020

Sammendrag

Tillitsvalgtes rolle som representanter og talsmenn for arbeidere er et kjent fenomen for de fleste av oss. Vi fant det imidlertid svært interessant å undersøke nettopp hvordan denne rollen fungerer i endringsprosesser i praksis. Gjennom vår forskning på dette området har vi derfor forsøkt å besvare følgende problemstilling; «*På hvilken måte påvirker bruk av tillitsvalgte ansattes opplevelse av involvering i endringsprosesser?*» Videre utarbeidet vi tre veiledende forskningsspørsmål, som til sammen skal svare på denne problemstillingen; presentert under «Avgrensning og forskningsspørsmål.»

Studien tar utgangspunkt i en arbeidsmarkedsbedrift som står ovenfor større endringsprosesser. Spesielt interessant var det å undersøke dette fenomenet i en virksomhet hvor endringene var både omfattende og inngripende for arbeidsstokken.

Hovedtemaene for forskningen vår ligger innenfor teorien om endringsledelse, tillitsvalgtsapparatet, involvering og kommunikasjon, med et fokus på det norske arbeidslivet. Det teoretiske rammeverket tar derfor utgangspunkt i den norske modellen. Den norske modellens premisser kan oppsummeres i to rettigheter: retten til medvirkning og styringsrett. Samlet forhindrer de demokratisk kaos, samt holder det organisatoriske anarkiet i sjakk. Makten forblir sentralisert, samtidig som de ansatte har mulighet til å påvirke sin hverdag. Likevel bidrar det organisatoriske anarkiet til utfordringer med kommunikasjon og informasjonsflyt. Informasjon er sentralt for involvering, og mangel på dette har ført til motstand, usikkerhet og svekket tillit til ledelsen. Et forsøk på karismatisk omforming som strategi i en prosess preget av tvungen utvikling, har hatt forsterkende effekt på sistnevnte.

Datainnsamlingen for denne utredningen er hentet inn ved hjelp av kvalitativ metode, der tre dybdeintervjuer ble gjennomført med totalt fem respondenter. På den måten fikk vi tilstrekkelig informasjon til å skape et helhetlig bilde på problemstillingen. Datamaterialet ble så bearbeidet opp mot aktuell litteratur og teori.

Våre funn viser at bruken av tillitsvalgte ikke alltid har til sin hensikt i forbindelse med ansattes opplevelse av involvering i endringsprosesser. Det avhenger imidlertid av type endring organisasjonen gjennomgår, der noen er mer egnet for kommunikasjon og involvering gjennom tillitsvalgte enn andre. Det kan for eksempel være endringer som direkte angår ansatte, eller organisasjonen som helhet.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| 1. Introduksjon | 6 |
| 1.1 Problemstilling..... | 6 |
| 1.2 Definisjon av sentrale begreper og fenomener | 7 |
| 1.3 Avgrensning og forskningsspørsmål | 7 |
| 1.4 Disposisjon | 8 |
| 2. Presentasjon av teori | 9 |
| 2.1 Den norske modellen | 9 |
| 2.1.1 Gjensidig maktbalanse og demokratiske prinsipper | 9 |
| 2.1.2 Styringsrett..... | 10 |
| 2.1.3 Medbestemmelse og medvirkning | 10 |
| 2.1.4 Tillitsvalgtapparatet | 11 |
| 2.2 Involvering i endringsprosesser | 13 |
| 2.2.1 Hva er involvering?..... | 13 |
| 2.2.2 Ulike former for involvering..... | 14 |
| 2.2.3 Endringsagenters motiver for involvering | 15 |
| 2.3 Endringsprosesser | 17 |
| 2.3.1 Diktatorisk og karismatisk omforming | 18 |
| 2.3.2 Tvungen og deltakende utvikling..... | 18 |
| 2.4 Kommunikasjon..... | 19 |
| 2.4.1 Hva er kommunikasjon? | 19 |
| 2.4.2 Kommunikasjonsprosessen..... | 20 |
| 2.4.3 Kommunikasjon og organisasjonsstruktur..... | 22 |
| 3. Metode | 24 |
| 3.1 Intensivt forskningsdesign og casestudier | 24 |
| 3.1.1 Fortolkningsbasert tilnærming | 25 |
| 3.2 Kvalitative metoder | 25 |
| 3.2.1 Dybdeintervju | 26 |
| 3.2.2 Beskrivelse av case | 31 |
| 3.3 Analyse av data..... | 33 |
| 3.4 Forskningens kvalitet..... | 35 |
| 3.5 Etske hensyn..... | 44 |
| 4. Drøfting av teori og funn | 45 |

| | |
|---|------|
| | 2502 |
| | 1809 |
| | 2298 |
| 4.1 Hvilke premisser gir den norske modellen for praktisering av involvering i endrings- og beslutningsprosesser? | 45 |
| 4.1.1 Praktisering av involvering i X | 46 |
| 4.1.2 Bruk av medvirkningsprogrammer | 48 |
| 4.1.3 Motiver for å involvere ansatte | 53 |
| 4.1.4 Motiver for å ikke involvere ansatte | 54 |
| 4.1.5 Oppsummering | 55 |
| 4.2 Er alle endringsprosesser egnet for involvering? | 55 |
| 4.2.1 Arbeidstidsordningen | 55 |
| 4.2.2 Uutnyttet potensial? | 57 |
| 4.2.3 Oppsummering | 58 |
| 4.3 Hvordan påvirker organisasjonsstruktur informasjonsflyt og kommunikasjon i X? | 58 |
| 4.3.1 Organisasjonsstruktur | 58 |
| 4.3.2 Vertikal kommunikasjon | 59 |
| 4.3.3 Horisontal kommunikasjon | 61 |
| 4.3.4 Oppsummering | 62 |
| 5. Avslutning | 63 |
| 5.1 Hva sier forskningsspørsmålene? | 63 |
| 5.2 Svar på problemstilling | 64 |
| 5.2 Videre forskning | 65 |
| Litteraturliste | 66 |
| Figuroversikt | 69 |
| Tabelloversikt | 69 |
| Vedlegg I: Eksempel på kategorisering | 70 |
| Vedlegg II: Informasjon- og samtykkeskjema | 71 |
| Vedlegg III: Intervjuguide leder | 72 |
| Vedlegg IV: Intervjuguide medarbeidere | 76 |

1. Introduksjon

Som studenter på «Bachelor i HR og personalledelse» har vi blitt presentert for et bredt spekter av teorier, fenomener og begreper. Sammen utgjør de en verktøykasse vi kan ta med oss ut i arbeidslivet for å bistå organisasjoner i deres arbeid for å endre seg i takt med et marked i stadig forandring. I media leser man om et norsk arbeidsliv som både applauderes og gis kritikk for håndteringen av endringsprosesser. Som arbeidstakere i dette markedet, har vi latt oss forbause over hvor ulikt teorien vi har lært praktiseres. Særlig interessant finner vi (mangel på) bruk av involvering i endringsprosesser. Vi har alle opplevd å bli behandlet som tilskuere til små og store endringsprosesser der retten til medvirkning var forbeholdt enkelte. Hvorfor er det slik at bedrifter gjør det motsatte når teorien gir en tydelig angivelse på hva som virker?

Etter å ha bladd i flere pensumbidrag, artikler og tidsskrifter ser det ut til å være utbredt enighet blant fagfolk om at involvering bidrar til vellykkede endringsprosesser, ettersom medarbeiderne får utøve medbestemmelse og autonomi over egen hverdag. Resultater presentert i avhandlinger skrevet av studenter ved ulike utdanningsinstitusjoner støtter opp om enigheten. Samtidig er det en diskusjon rundt om involvering av medarbeidere er egnet i enhver endringsprosess og i enhver bedrift. Forholdet mellom styringsrett og retten til medvirkning gjør seg dermed gjeldende.

I gjennomgangen av litteratur og avhandlinger, fant vi dog ikke svar på overnevnte spørsmål. Ei heller fant vi en tydelig definisjon på hva involvering *er*. Spørsmålet om hvorvidt involvering praktiseres eller ikke i henhold til teorien, fordrer dermed en dypere forståelse av fenomenet. Kan det rett og slett være så enkelt som at ledere og medarbeidere har ulik forståelse av involvering? Eller er våre opplevelser reelle og utfordringen ligger i hvordan involvering praktiseres? Spørsmålene ble utgangspunktet for prosjektet og dets problemstilling.

1.1 Problemstilling

Ettersom vi befinner oss i et sparsomt møblert rom i eksisterende teori konkluderte vi tidlig med at den endelige problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål måtte bli til underveis. Overnevnte ville dermed spille en sentral rolle i utforming av forskningsdesign og valg av metode for datainnsamling. Dette ga et abduktivt og holistisk utgangspunkt til prosjektet (Tjora 2018; Jacobsen 2015), der vår oppfatning av verden ga føringer for formulering av problemstilling og forskningsspørsmål samt valg av metode (Jacobsen 2015, 21). Gjennom

innsamling og analyse av data, landet vi til slutt på følgende problemstilling: «På hvilken måte påvirker bruken av tillitsvalgte ansattes opplevelse av involvering i endringsprosesser?»

1.2 Definisjon av sentrale begreper og fenomener

Vi ønsker her å definere begrepene som inngår i problemstillingene. Øvrige begreper og fenomener vil bli definert og redegjort for i avhandlingens teorikapittel.

I dette prosjektet skal *involvering* forstås som

En bevisst og tiltenkt innsats fra enkeltpersoner på et høyere nivå i en organisasjon for å gi synlige ekstraroller eller rolleutvidende muligheter for enkeltpersoner eller grupper på et lavere nivå i organisasjonen for å ha en større stemme i et eller flere områder av organisasjonsprestasjoner (Glew et al. 1995, 402, vår oversettelse)

Involvering skal videre sees i sammenheng med begrepet medvirkning.

Med *tillitsvalgt* mener vi en eller flere ansatte i en bedrift som skal fungere som et bindeledd mellom ledelse og medarbeidere i en endringsprosess. Sistnevnte beskriver en prosess der en bedrift utvikler seg fra en tilstand til en annen, og dermed utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Tanggaard 2016, 21; Hennestad og Revang 2017, 92; Jacobsen og Thorsvik 2013, 385).

1.3 Avgrensning og forskningsspørsmål

Involvering er et fenomen som går igjen både i norsk og internasjonal litteratur, og kan dermed belyses med utgangspunkt i et bredt spekter av teorier og tilnærminger. For å avgrense dette har vi valgt å fokusere på involvering i lys av den norske modellen. Valget begrunnes i en særlig interesse for norsk arbeidsliv da det er dette markedet vi skal arbeide i etter endt studium.

Videre har vi gjort en avgrensning i forhold til nivået i det norske arbeidsliv vi ønsker å studere. Reiersen (2012) argumenterer for et mikro- og makronivå, der man må makronivå studerer det norske organisasjonslivet og trepartssamarbeidet. Modellens mikronivå gir muligheter for å studere den enkelte bedrift, og vil derfor være utgangspunktet for dette prosjektet. En siste avgrensning ble gjort i forhold til hvilke bedrifter vi ønsket å komme i kontakt med. Ettersom vi ønsket å studere involvering i endringsprosesser, var det sentralt at bedriften(e) vi samlet inn data fra, nylig hadde avsluttet en endringsprosess.

Samlet resulterer disse avgrensningene i et sett forskningsspørsmål som skal gjøre det mulig å besvare prosjekts problemstilling. Spørsmålene lyder som følger

F1: Hvilke premisser gir den norske modellen for praktisering av involvering i endringsprosesser?

F2: Hvilke endringsprosesser er egnet for involvering?

F3: Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen kommunikasjon og informasjonsflyten i X?

1.4 Disposisjon

For å besvare problemstilling og forskningsspørsmål vil vi først sette leseren inn i prosjektets teoretiske utgangspunkt, før vi begrunner de metodiske valgene som er tatt. Her vil etiske hensyn diskuteres. Deretter vil vi gå systematisk gjennom analysen som ble gjennomført av innsamlet data. Dette vil så drøftes opp mot valgt teori. Avslutningsvis vil vi gi et svar på prosjektets problemstilling, samt gjøre et forsøk på å sette vårt prosjekt inn i en større sammenheng. For detaljer henviser vi leser til avhandlingens innholdsfortegnelse.

2. Presentasjon av teori

Vi vil nå redegjøre for avhandlingens teoretiske grunnlag. Ettersom teamene for prosjektet bygger på omfattende forskning og tilhørende teorier, har vi valgt å avgrense til deler av den eksisterende teorien som bygger opp under forskningsspørsmål og problemstilling. Leseren vil først bli presentert rammeverket for oppgaven – den norske modellen – før vi går inn i tema for forskningsspørsmålene.

2.1 Den norske modellen

Den norske modellen er et omfattende rammeverk for organiseringen av norsk arbeidsliv med lange historiske røtter, som kunne fylt utallige avhandlinger. Vi har derfor valgt å avgrense den teoretiske gjennomgangen til forskningsspørsmålet: «Hvilke premisser gir den norske modellen for praktisering av involvering i endring- og beslutningsprosesser?» Med dette ønsker vi å fokusere på implikasjonene modellen gir for den enkelte arbeidsplass, fremfor arbeidsmarkedet i sin helhet. Dermed vil det ikke gis en historisk gjennomgang av modellens fremvekst. Ei heller vil det vies betydelig fokus til organiseringen av det norske arbeidsliv og trepartssamarbeidet.

For den nysgjerrige leser kan vi dog anbefale NOU 2010:1 «Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet» og Fafo-notatet (Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon) «Arbeidstakers rett til medbestemmelse og medvirkning – en kunnskapsstatus» (2019:23), for en grundig gjennomgang.

2.1.1 Gjensidig maktbalanse og demokratiske prinsipper

Den norske modellen «[...] bygger på en gjensidig balanse mellom arbeidsgiver og ansatte [...]» (Levin 2012) der makten fordeles blant alle deltakerne i en bedrift når beslutninger skal fattes (Thorsrud og Emery 1970, 188; Wu, Aarvak og Kirkebak 2010, 1). Det kan argumenteres for at idealet om maktbalanse bunner ut i såkalte feminine verdier som fremmer samarbeid og likhet mellom arbeidsgivere og ansatte (Grenness 2012). Videre kjennetegnes modellen av et sett demokratiske prinsipper, nedfelt i lov om arbeidsmiljø og arbeidsvern. Prinsippene danner også grunnlaget for avtaler mellom partene i arbeidsmarkedet (Levin 2012).

Samlet har tanken om gjensidig maktbalanse og demokratiske prinsipper vært til sterk inspirasjon for den norske arbeidsretten; både innenfor den individuelle og kollektive gren. I dagens utgave av Arbeidsmiljøloven (2006) finnes det bestemmelser om informasjon og

drøfting, og arbeidstakeres rett til medvirkning i prosesser som griper inn i planlegging og gjennomføring av arbeid (Hennestad og Revang 2017, 113). Den enkelte arbeidstaker skal gjennom deltakelse og innflytelse ha muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag i den grad dette er mulig (Trygstad et al. 2019).

I kjennetegnene gjensidig maktbalanse og demokratiske prinsipper hviler dog et paradoks, som i praksis kan få betydning for bruk av involvering i endring- og beslutningsprosesser. Reiersen (2012) argumenter for at den norske modellen preges av en sterk sentralisering av makt, der representanter fungerer som talerør mellom de med beslutningsmyndighet og de som berøres av beslutningene som tas. Modellen deler dermed samme ideologiske grunnlag som det moderne, representative demokratiet hvor (reell) beslutningsmyndighet ligger hos de få, folkevalgte fremfor hos de mange, jevne nordmenn. Som en konsekvens av dette, foreligger det en form for begrensning i maktbalansen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Trygstad et al. (2019, 8) argumenter for at det demokratiske arbeidslivet operer innenfor rammen av styringsrett.

2.1.2 Styringsrett

I motsetning til medvirkning, er styringsrett en ulovfestet rettsnorm som bygger på sedvane. Fenomenet omhandler arbeidsgivers rett til å lede, kontrollere og fordele arbeidsoppgavene i bedriften, og definerer dermed arbeidsgivers handlingsrom når beslutninger skal tas. Handlingsrommet er (bl.a.) begrenset av lover, rettspraksis og sedvane (Arntsen 2015) og vil i dette prosjektet måtte sees i sammenheng med arbeidstakers rett til medvirkning i beslutninger som angår deres arbeidshverdag. Lovgivning gir en forståelse av medvirkning som ser ut til å tolkes ulikt av de som omtaler rettigheten. Vi anser det derfor som nødvendig å tydeliggjøre hvilken forståelse som benyttes for dette prosjektet i videre redegjørelse og drøfting.

2.1.3 Medbestemmelse og medvirkning

Medbestemmelse er både å være representert i styrende organer, det vil si direkte medbestemmelse, og i tillegg er det å bli kjent med og involvert i prosessen frem til beslutningen treffes, og på den måten indirekte ha en rett til medbestemmelse (Sundet 2018, 87).

Definisjonen er presentert i *Kollektiv arbeidsrett – en innføring* og beskriver medbestemmelse både som en direkte og indirekte prosess. Levin (2012) trekker paralleller til det representative

demokratiet, der medbestemmelse er en indirekte form for innflytelse på beslutninger gjennom representanter. Direkte medbestemmelse kalles av samme forfatter for direkte medvirkning. Samlet skal de sikre medarbeiderne innflytelse og involvering, samt skape engasjement. Sistnevnte beskrives som den norske modellens operasjonelle karakteristika (Levin 2012), og bidrar til nærhet i kommunikasjon, hyppig kontakt og samarbeid (Reiersen 2012).

En tredje syn på medbestemmelse og medvirkning presenteres i Fafo-notatet «Arbeidstakers rett til medbestemmelse og medvirkning – en kunnskapsstatus» (2019:23). Notatet skiller mellom medbestemmelse og medvirkning, fremfor å beskrive det som to sider av samme sak som øvrige bidrag gjør. I samarbeidssituasjoner der partene har samme myndighet og mulighet til å påvirke utfallet, utøves det ifølge forfatterne medbestemmelse. Grunnet arbeidsgivers styringsrett, kan det argumenteres for at det er utfordrende å tilrettelegge for dette i praksis (Trygstad et al. 2019, 7). Derimot tar medvirkningsbegrepet, i denne artikkelen, høyde for denne skjeve balansen mellom partene. Videre settes begrepet i sammenheng med innflytelse og deltakelse.

Innflytelse og deltakelse blir betraktet som forutsetninger for medvirkning, og kategoriseres i individuell og direkte deltakelse og innflytelse versus representativ og indirekte deltakelse og innflytelse. Begge varianter for innflytelse og deltakelse er nedfelt i lovgivning og utgjør dermed grunnleggende rettigheter arbeidstakere har i sitt arbeidsforhold. Videre står dette synet i sterk sammenheng med involvering (Trygstad et al. 2019, 7), og anses dermed som særlig relevante for dette prosjektet. Medbestemmelse og medvirkning vil heretter benyttes med utgangspunkt i forståelsen presentert av Trygstad et al. (2019).

2.1.4 Tillitsvalgsapparatet

Så langt i teorien har vi beskrevet hvordan både den norske modellen og litteraturen om involvering baserer seg på representative systemer. I det norske arbeidslivet er tillitsvalgte sterke bidragsytere til dette systemet, ved at de kan sikre at ansatte får utøve sin medvirkningsrett i endring- og beslutningsprosesser. Tillitsvalgte fungerer som et bindeledd mellom arbeidsgiver og medarbeidere, og har dermed en rekke sentrale oppgaver og ansvarsområder som må ivaretas (Fagforbundet).

Tillitsvalgtes hovedoppgaver er først og fremst å bistå medarbeiderne i saker som dreier seg om både generelle arbeidsvilkår og enkeltsaker som kan oppstå (Arbeidstilsynet). Av Arbeidsmiljøloven § 8-1 fremkommer det at arbeidsgiver er pålagt en plikt til å både informere

og drøfte spørsmål av betydning som berører arbeidsforholdet med tillitsvalgte, dersom virksomheten jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere. Arbeidsmiljøloven § 8-2 tar i tillegg for seg ulike forhold arbeidsgiver skal drøfte med tillitsvalgte. Bokstav c anfører at arbeidsgiver plikter å informere om og drøfte «[...] beslutninger som kan føre til vesentlig endring i arbeidsorganisering eller ansettelsesforhold.» Tillitsvalgtsapparatet utgjør dermed «[...] et omfattende system som sikrer at arbeidstakerne har noen som kan representere dem overfor arbeidsgiveren (Sundet 2018, 77).

Arbeidsmiljøloven innehar dog ingen direkte bestemmelser som pålegger bedrifter å ha slike representanter. Sundet (2018, 79) forklarer at uorganiserte bedrifter uten tariffavtale også kan ha tillitsvalgte eller representanter for medarbeiderne som kan representere dem ovenfor arbeidsgiver. Arbeidsgiver og arbeidstakere kan dermed i fellesskap danne enighet om en tillitsvalgtordning for bedriften, uten å være bundet av verken fagforening eller tariffavtale. Arbeidsmiljøloven fremstiller derimot krav til verneombud på arbeidsplassen, der hensikten med en slik representant er å sikre at virksomheten overholder kravene som stilles til det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet (Bergsli 2017).

Tillitsvalgte og representativ involvering

En studie gjennomført av Thorsrud og Emery (1970, 190-92) undersøkte hvorvidt representativ involvering i bedrifters besluttede organer ivaretar de ansattes rett til involvering og medvirkning i beslutningsprosesser. Eksempelvis vil man som tillitsvalgt kunne fungere som en kontroll av ledelsens handlingsrom når det skal fattes og implementeres beslutninger som anses som svært upopulære blant øvrige medarbeidere. Videre vil dette kunne øke sannsynligheten for at beslutninger preges av hva som er til det beste for de ansatte, fremfor økonomisk vekst for bedriften.

Studien viste dog at disse funksjonene ofte blir satt under press, da det er vanskelig å ivareta balansegangen mellom sistnevnte. Thorsrud og Emery (1970, 190-92) argumenterer for at representanter i mange tilfeller koopteres. I andre tilfeller vil ledelsen be representantene forlate rommet når (upopulære) beslutninger skal fattes, eller gi dem «munnkurv» når det gjelder videreformidling av informasjon. I lys av tidligere redegjørelse for teori rundt den norske modellen og involvering, er disse funnene svært interessante i tilknytning til vår forskning på dette området.

2.2 Involvering i endringsprosesser

I dette kapittelet vil vi forklare involvering som begrep og forskeres ulike perspektiver på fenomenets innhold. En overordnet definisjon med et helhetlig syn på involvering vil så bli presentert. Videre undersøker vi ulike former for involvering i forbindelse med ulike medvirkningsprogrammer. Deretter ser vi nærmere på hva som kan være endringsagenters motiver bak deres ønske om å involvere ansatte, samt årsaker til at de ikke ønsker å involvere.

2.2.1 Hva er involvering?

Involvering har lenge vært et interessefelt for både ledere og organisasjonsforskere, og er et av de eldste undersøkelsesområdene innenfor organisasjonsatferd (Glew et al., 1995, 395). Det eksisterer derfor på dette, og det er delte meninger om betydningen av involvering. Som en konsekvens eksisterer det ingen felles, akseptert definisjon av involvering. Mens noen forskere mener at deltakelse og myndiggjøring er to elementer av involvering, mener andre at dette er et resultat av involvering over tid (s. 401). Fraværet av en klar definisjon kan dermed føre til motstridende oppfatninger av dette fenomenet.

Likevel finnes det noen fellestrekk og en enighet i forskningen om hva det vil si å involvere ansatte. Glew et al. (1995) beskriver disse langs fire dimensjoner: (1) involvering refererer til en ekstrarolle i organisasjonen, (2) involvering krever samhandling mellom minst to individer, (3) dette samspillet må være synlig for begge parter, og (4) disse aktørene besitter ulike nivåstillinger i et hierarki (s. 402). At en ansatt blir gitt en ekstrarolle, kan forstås som at vedkommende utøver aktiviteter som ikke nødvendigvis er inkludert i arbeidsinstruksene (Kaufmann og Kaufmann 2015, 97). De aktuelle aktivitetene er selvvalgte (s. 99) og kan eksempelvis omfatte det å engasjere seg i endringsprosesser.

I tillegg til nevnte dimensjoner, poengterer Glew et al. (1995) at det å ha en *stemme* i beslutningsprosesser også er et viktig element i betydningen av involvering. Det vil si at et individ får økt innflytelse, og får muligheten til å direkte påvirke prosessen (s. 402). Med andre ord vil det ikke eksistere noen form for involvering, dersom de ansatte ikke får muligheten til å ha en stemme.

Definisjon av involvering

Glew et al. (1995, 402) har på bakgrunn av de ovennevnte dimensjonene utarbeidet følgende definisjon på involvering:

a conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra-role or role-expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance.

Definisjonen samler og bygger videre på tidligere forskning, som samlet gir et bredere perspektiv på involvering i organisasjoner. Den åpner for at ledere kan la ansatte ha en stemme i beslutningsprosesser, i tillegg til at det oppfordres til generell deltakelse i bedriftens daglig drift. Med dette som utgangspunkt skal vi derfor videre kartlegge ulike former for involvering.

2.2.2 Ulike former for involvering

Som følger av ulike forståelser for involvering i tidligere forskning, er det naturlig å anta at endringsagenter også bruker involveringsverktøyet ulikt. Ifølge Glew et al. (1995, 401) er en av de mest vanlige oppfatningene at involvering refererer til organisasjoner som benytter medvirkningsprogrammer for å involvere de ansatte i endrings- og beslutningsprosesser. Det finnes flere former for medvirkningsprogrammer; kort- eller langsiktig, formell eller uformell, direkte eller indirekte (s. 396). På bakgrunn av disse tilnærmingene, identifiserte Cotton et al. (1988) seks ulike typer medvirkningsprogrammer: (1) involvering i arbeidsbeslutninger, (2) konsultativ involvering, (3) kortvarig involvering, (4) uformell deltakelse, (5) ansattes eierskap, og (6) representativ involvering.

Direkte innflytelse og deltakelse

Involvering i arbeidsbeslutninger inkluderer en formell, direkte og langsiktig deltakelse, der de ansatte har stor innflytelse på beslutninger som omhandler selve arbeidet. Her vil medarbeiderne ha vetorett eller makt i beslutningene som skal tas. Involveringen i dette medvirkningsprogrammet fokuserer på hvordan arbeidet er organisert, hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre hva osv. *Konsultativ involvering* kan ligne på involvering i arbeidsbeslutninger, men her har de ansatte lavere innflytelse (Cotton et al., 1988, 12). Med andre ord vil medarbeiderne få muligheten til å si sine meninger og komme med innspill, men de har ikke vetorett eller beslutningsmakt. *Kortvarig involvering* er en tilnærming lik involvering i arbeidsbeslutninger, men over kortere tid (s. 13).

Det er verdt å nevne at felles for alle disse tre medvirkningsprogrammene er den direkte formen for involvering, noe som ofte har en stor effekt på medarbeidernes tillit til ledelsen. Dette poengterer blant annet Morgan og Zeffane (2003, 71): It appears that, when employees

experience involvement through direct contact with senior management, they are more likely to develop trust.”

Indirekte innflytelse og deltakelse

Uformell deltakelse er en indirekte form for involvering som forekommer gjennom de mellommenneskelige relasjonene mellom ledere og ansatte (Cotton et al., 1988, 14). Det vil si at det ikke formelt er etablert noen form for involveringsordning i organisasjonen. *Ansattes eierskap* er derimot både en formell og indirekte form for involvering. Det formelle aspektet er at ansatte har rett til å få påvirke beslutningene som ledelsen tar, mens det indirekte aspektet dreier seg om at ledere tar de operasjonelle og strategiske beslutningene. *Representativ involvering* er også en formell og indirekte form for involvering, men med lav til middels innflytelse (s. 15). Her deltar de ansatte indirekte, gjennom tillitsvalgte. Dette medvirkningsprogrammet kan sammenlignes med ansattes eierskap, men her har medarbeiderne generelt lavere innflytelse. Med andre ord betyr det at de ansatte involveres indirekte gjennom representanter som sitter eller er valgt inn i styret, og deres beslutningsmakt kan variere på en skala fra å ha en stemme i styret, til å være et rene rådgivere.

Skinnprosesser

Uavhengig av valgt medvirkningsprogram, er det sentralt at medarbeiderne opplever involveringen som reell. Tanggaard (2016) argumenterer for at såkalte “skinnprosesser” der ledelsen har bestemt utfallet på forhånd, men likevel ber om synspunkter fra ansatte, kan skape vedvarende motstand mot endringsprosesser. Dette kan igjen føre til et svekket ønske om å delta ved senere anledninger. Som leder må man derfor være bevisst hvilket medvirkningsprogram man ønsker å bruke i den aktuelle prosessen (s. 44). Dette må så kommuniseres tydelig til ansatte, slik at de er klar over hva som forventes av dem og hva de kan forvente av ledelsen.

2.2.3 Endringsagenters motiver for involvering

Hvorfor velger endringsagenter (ikke) å involvere medarbeidere og hva er deres motiver bak dette? Dette spørsmålet har ifølge Glew et al. (1995) ikke fått nok oppmerksomhet i forskningen rundt involvering. Videre skal vi se nærmere på forholdet mellom endringsagenter motiver for å gjennomføre medvirkningsprogrammer og hvorvidt disse gir resultater.

Motiver for å involvere

Glew et al. (1995) poengterer at bedrifter gjerne benytter medvirkningsprogram for å oppnå forventede fordeler, som økt motivasjon, prestasjon, kvalitet eller organisatoriske faktorer som effektivitet og konkurranseevne. Disse fordelene fungerer dermed som endringsagentenes motiver for å øke deltakelsen i organisasjonen, og de legger opp medvirkningsprogram som de antar vil resultere i disse forventingene. Om de tiltenkte programmene blir realisert som planlagt, kan dermed være preget av kontekstuelle faktorer (s. 397).

Kaler (1999) skiller også mellom to ulike motiver som endringsagenter går ut ifra når de ønsker å involvere de ansatte: effektivitet og rettferdighet. Dersom motivet er basert på effektivitet, blir involvering sett på som et virkemiddel til å forbedre ytelsen til ansatte ved å gi dem større innflytelse i operasjonelle og økonomiske aspekter ved organisasjonen. Dette blir i litteraturen sett på som et umoralsk motiv, ettersom det antas at medarbeidernes engasjement og tilfredshet vil øke som følge av mer kontroll; som igjen vil føre til høyere effektivitet hos de ansatte og bidra til organisasjonens totale verdiskapning. Er motivet derimot basert på rettferdighet, vil hensikten med denne involveringen være basert på urettferdigheten ved å ikke gi de ansatte noen form for innflytelse og kontroll (s. 129). Av den grunn blir sistnevnte karakterisert som et moralsk motiv.

Endringsagenters motiver for å involvere kan også utledes av deres oppfatninger og holdninger til underordnede. I forbindelse med oppfatninger er det gjennom studier vist at endringsagenter delegerer arbeid til de som oppfattes som pålitelige, ansvarsfulle og med gode evner (Glew et al. 1995, 406). Ansatte med kunnskap og ferdigheter for å ta viktige beslutninger, gir ofte også større produktivitet og effektivitet (Gollan og Davis 1999, 72). Det er dermed naturlig å anta at medarbeiderne som besitter spesifikke ferdigheter i større grad blir involvert i endrings- og beslutningsprosesser. Når det kommer til holdninger blir ansattes meninger og innspill ofte sett på som verdifulle i den skandinaviske arbeidslivstradisjonen, ettersom dette ofte bidrar til bedre beslutninger enn ledelsen kanskje var i ferd med å ta (Johansen et al. 2005).

Motiver for å ikke involvere

I motsetning til endringsagentenes motiver for å involvere, kan de også i visse endringsprosesser ha motiver for å ikke involvere. Marchington et al. (1979) poengterer at det faktisk ikke er like aktuelt å involvere i alle prosesser. Grad av involvering vil ofte være situasjonsbestemt med hensyn til hvilken type endring det gjelder, hvor raskt endringen må

gjennomføres og ikke minst hvor omfattende den er. I det norske arbeidsmarkedet er involvering i beslutningsprosesser sett på som en klar fordel, men endringsagenter og toppledelse kan imidlertid mene at det fører til tregere beslutninger og ineffektivitet. (Ingvarsen 2019) Medvirkning kan altså anses som lite verdifullt, og noe som i verste fall kan resultere i bortkastet tid og uheldige beslutninger (Marchington et al., 1979).

I visse endrings- og beslutningsprosesser kan dette innebære at endringsagenter krever kompetanse, og at de ansatte ikke er kvalifiserte til å delta i beslutningsprosessen. I et intervju av en endringsagent ble dette poengtert: “[...] the shopfloor just do not have the qualifications to make certain decision” (Marchington et al., 1979). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan endringsagenter også anse de ansattes kvalifikasjoner som en trussel for deres egen kompetanse, med en holdning om at de vet best og mest. De ansatte blir i den forstand satt i en posisjon til å kun arbeide og produsere resultater. (s. 434) Dette kan imidlertid handle om at endringsagenter i bunn og grunn har opparbeidet seg kompetanse over lenger tid for nettopp å kunne fatte gode beslutninger og bidra til verdiskapende resultater i endringsprosesser. Disse motivene for å ikke involvere ansatte bunner altså i deres vilje til å ta raske og bedre beslutninger.

2.3 Endringsprosesser

Der faglitteraturen til dels er uenige om hvordan involvering skal defineres, ser det ut til å råde en konsensus rundt fenomenet «endring.» Endring har inntruffet når en bedrift utvikler seg fra en tilstand til en annen og dermed har forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Tanggaard 2016, 21; Hennestad og Revang 2017, 92; Jacobsen og Thorsvik 2013, 385). Perioden mellom den eksisterende situasjonen og fremtidig ønsket tilstand, beskrives av Hennestad og Revang (2017, 92) som en endringstilstand. Ved planlagte og hierarkisk styrte endringer er det gjerne her involvering forekommer.

Jacobsen og Thorsvik (2013, 387) argumenterer for at planlagt og hierarkisk styrt endring ofte er «[...] forankret i en idé om hvordan ting kan gjøres bedre», enten på bakgrunn av omgivelsens eller bedriftens egne krav til (f.eks.) drift. Ved gjennomføring av denne typen endringer kan ledelsen velge mellom fire endringsstrategier klassifisert langs to dimensjoner (s. 396). Strategiene kan illustreres slik

| | Revolusjon | Evolusjon |
|--|-----------------------|----------------------|
| Basis i ordre og tvang | Diktatorisk omforming | Tvungen utvikling |
| Basis i samarbeid og konsultasjon | Karismatisk omforming | Deltakende utvikling |

Figur 2.1 Fire endringsstrategier (Jacobsen og Thorsvik 2013, 396)

Marchington et al. (1979) poengterer at enkelte endringsprosesser ikke egner seg for involvering og at grad av involvering ofte må være situasjonsbestemt med hensyn til hvilken endring som skal gjennomføres. De ulike strategiene utdyper dette.

2.3.1 Diktatorisk og karismatisk omforming

Diktatorisk omforming forekommer gjerne som et resultat av en SWOT-analyse der bedriftens styrker og svakheter måles opp mot muligheter og trusler fra omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 397). Basert på analysen fastsetter ledelsen overordnende, strategiske mål som gjennom handlingsplaner og delmål danner rammen for endringsprosessen. Strategien hviler dermed på en sentralisering av makt der endring forekommer «top-down.» Som en konsekvens gis ansatte svært få muligheter til å utøve innflytelse og deltakelse (s. 397). En slik strategi skaper ofte betydelig motstand blant medarbeidere, ettersom den norske modellen bygger på nettopp *retten* til innflytelse og deltakelse. For å redusere motstanden kan man benytte karismatisk omforming som strategi, da denne vektlegger samarbeid fremfor tvang.

2.3.2 Tvungen og deltakende utvikling

Tvungen eller inkrementell utvikling i endringsprosesser kjennetegnes ofte av små endringer som enten forekommer isolert eller som en del av en større endringsprosess (Jacobsen og Thorsvik 2013, 400). Jacobsen og Thorsvik (2013, 401) betegner strategien som «[...] de sammenhengende små skrittets metode [...]» der endringen gradvis blir mer omfattende etter hvert som prosessen skrider frem (s. 400). De ansatte involveres ved å oppmuntres til frembringe forslag til hvordan et oppstått endringsbehov kan imøtekommes, samt hvordan prosessen kan gjennomføres. Ledelsen vurderer forslagene og danner en felles strategi. Det kan dermed argumenteres for at ledelsen har en noe svakere rolle her, enn ved diktatorisk omforming til tross for sin basis i ordre og tvang. Likevel poengteres det at denne typen endringer ofte

møter betydelig motstand fra ansatte. Jacobsen og Thorsvik (2013, 397) påpeker at dette kan skyldes et generelt ønske om ikke å få beslutninger «tredd nedover hodet.»

Sistnevnte unngås ved å benytte deltakende utvikling. Her forekommer endring i samspill mellom ledelse og medarbeidere. Strategien baserer seg på delegering av beslutningsmyndighet og aktiv involvering av ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 401). Endringsprosessen kjennetegnes dermed av «bottom-up» og demokratiske verdier; sentralt for den norske modellen.

2.4 Kommunikasjon

Det er ingen hemmelighet at kommunikasjon er helt vesentlig både for å kunne implementere og lykkes i endringsprosesser. I dette kapitlet skal vi derfor først introdusere kommunikasjon som begrep, samt to perspektiver som utdyper fenomenets komplekse struktur. Videre kartlegger vi de ulike elementene som inngår i kommunikasjonsprosessen, før vi avslutningsvis ser nærmere på sammenhengen mellom kommunikasjon og organisasjonsstruktur.

2.4.1 Hva er kommunikasjon?

Ordet kommunikasjon kommer opprinnelig fra det latinske ordet *communicare*. På norsk kan ordet ha flere betydninger, som å «meddele», «melde» eller «gjøre felles» (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395). I litteraturen finnes det flere forskjellige definisjoner av fenomenet. Vi velger å benytte definisjonen som gis av Kaufmann og Kaufmann. Duoen forklarer at kommunikasjon er “[...] en prosess der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet” (s. 395).

Det sentrale i denne definisjonen er skillet mellom det å overføre informasjon, og det å overføre mening. Kaufmann og Kaufmann (2015) poengterer at overføring av informasjon ikke nødvendigvis skaper *effektiv* kommunikasjon, da meningen med budskapet kan oppfattes ulikt for sender og mottaker (s. 395). Jacobsen og Thorsvik (2013, 282) definerer effektiv kommunikasjon som der «mottakeren oppfatter budskapet slik senderen hadde tenkt, og sender og mottaker utvikler en felles forståelse.» Her er det altså et krav om at sender og mottaker utvikler en felles forståelse. Disse to tilnærmingene til kommunikasjon tar dermed for seg hva som skal til for å garantere god og effektiv kommunikasjon, der meningen bak budskapet og det å skape en felles forståelse er sentralt.

Dersom vi beveger oss inn i den psykologiske verden og undersøker hvordan samspillet mellom mennesker foregår, ser vi at kommunikasjon blir desto mer kompleks. Kaufmann og Kaufmann (2015) presenterer to teoretiske tilnærminger som faller naturlig sammen med forskningsspørsmålet vi ønsker å bidra til her: Human Relations-perspektivet og det kognitive perspektivet. Dette vil vi også komme tilbake til etter presentasjon av kommunikasjonsprosessen lenger ned.

Human Relations-perspektivet

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, 396) er Human Relations-perspektivet det mest innflytelsesrike perspektivet innenfor temaet kommunikasjon i organisasjoner. Retningen bygger på en antakelse om at effektiv kommunikasjon fungerer best dersom den er preget av toveiskommunikasjon nedover og oppover i hierarkiet. Forskning utført av George Elton Mayo i Hawthorne-fabrikken underbygger dette. Funnene hans viser at individer har et behov for å føle seg som en del av et team, samt få muligheten til utvikling og vekst. Toveiskommunikasjon tilrettelegger for dette. Denne kommunikasjonsformen kan føre til at de ansatte opplever at deres arbeid blir mer betydningsfullt når de blir oppfordret til å delta mer i organisatoriske prosesser, som igjen vil stimulere arbeidsinnsatsen og dermed organisasjonens produktivitet.

Det kognitive perspektivet

Det kognitive perspektivet går ut på å identifisere fordreininger og feilkilder i kommunikasjonen. Fordreininger og feilkilder kan eksempelvis oppstå dersom mottaker blir nødt til å behandle store mengder informasjon samtidig. Den mentale overbelastningen kan føre til at mottaker filtrerer ut informasjon basert på individuelle tolkningsrammer med rot i kunnskap og erfaringer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 396). En slik filtrering kan skape en kognitiv dysfunksjon hos mottaker (s. 420).

Samlet vil perspektivene påvirke kommunikasjonsprosessen mellom sender og mottaker.

2.4.2 Kommunikasjonsprosessen

De innledende definisjonene i dette kapittelet inneholder noen grunnelementer ved kommunikasjon; en avsender med et budskap til mottaker. Dette gjør kommunikasjon til en toveisprosess, heller enn en enveisprosess ettersom det gjerne «[...] foregår tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill» (Kaufmann og Kaufmann 2015, 397). Kaufmann

og Kaufmann (2015) argumenterer for at tilbakemeldinger er en forutsetning for toveiskommunikasjon, og dermed svært sentralt for hvordan budskap tolkes. Dette kan illustreres i følgende modell



Figur 2.2 Forenklet modell av kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 397)

Kaufmann og Kaufmann (2015, 398) skiller mellom fem hovedelementer i kommunikasjonsprosessen: (1) innkoding, (2) kommunikasjonskanalen, (3) avkoding, (4) skape mening, og (5) tilbakemelding. Kommunikasjonsprosessen starter med at sender koder inn en tanke eller idé, som blir grunnlaget for budskapet vedkommende sender til mottakeren. Sender velger deretter en egnet kommunikasjonskanal for formidling av budskapet, eksempelvis en telefonsamtale, brev/mail, ansikt-til-ansikt samtale eller en tekstmelding. Olaisen et al. (2008) argumenterer for at man bør trå varsomt ved bruk av elektroniske kanaler, da disse i utgangspunktet kun eger seg for “[...] hva-, hvor- og når-spørsmål [...]” Når hvorfor-spørsmål skal adresseres vil ansikt-til-ansikt-kommunikasjon være å foretrekke; særlig ved at ledelse eller endringsagenter trer frem.

Når mottaker får budskapet, vil valget av kommunikasjonskanal kunne påvirke hvordan budskapet tolkes. Budskap kommunisert ansikt-til-ansikt vil gi mottaker både non-verbale og verbale signaler, som ved hjelp av mottakers tolkningsramme, resultere i vedkommendes forståelse av budskapet. Budskapets mening er derfor ikke automatisk overførbart fra sender til mottaker. Ei heller er det slik at mottakers tolkning nødvendigvis sammenfaller med senders opprinnelige budskap. Dette kan skape betydelig misforståelse i kommunikasjonen. Muligheten for tilbakemelding er derfor sentral. Tilbakemeldinger gir sender rom til å klarne opp i eventuelle misforståelser, slik at mottaker til slutt (forhåpentligvis) mottar budskapet slik det var tenkt (s. 400).

Støy i kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjonsprosessen beskriver et komplekst fenomen der sender og mottaker sammen må skape forståelse og mening rundt et budskap. Det kan argumenteres for at denne samhandlingen best lar seg gjøre ansikt-til-ansikt ettersom dette ofte gir rom for mer øyeblikkelige tilbakemeldinger. Likevel er det et kjent fenomen at store deler av kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte foregår per e-post. Uavhengig av kommunikasjonskanal, må man regne med det Kaufmann og Kaufmann (2015) omtaler som støy. “Støy er alt som kan forstyrre overføringen og forståelsen av et budskap” (s. 400) og omhandler blant annet bakgrunnsstøy, språkforskjeller, stressende arbeidshverdag og informasjonsoverload (Jacobsen og Thorsvik 2013, 282). Sett i sammenheng med kommunikasjonsprosessen, kan støy illustreres slik



Figur 2.3 Kommunikasjonsprosessens komponenter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398)

2.4.3 Kommunikasjon og organisasjonsstruktur

I organisatorisk sammenheng er det vanlig å skille mellom vertikal og horisontal kommunikasjon. Der vertikal kommunikasjon forekommer mellom ledere og medarbeidere på ulike hierarkiske nivåer, vil kommunikasjon på samme nivå i organisasjonen være horisontal (Jacobsen og Thorsvik 2013, 290). Forskning gjort på vertikal kommunikasjon har blant annet avdekket at budskap kan fordreies når den går gjennom flere ledd. Informasjon som formidles til mellomledere vil i mange tilfeller ikke videreformidles med samme innhold som da vedkommende mottok den fra noen høyere opp i hierarkiet. Dersom dette er et bevisst valg, kan det skyldes et ønske om ikke å videreformidle dårlige nyheter i frykt for å skape ugunstige ledersituasjoner. Budskapet endres dermed bevisst, i håp om at det vil mottas på en mer positiv

måte hos de underordnede (s. 290). Hvilke konsekvenser dette kan gi, vil adresseres senere i avhandlingen.

Ser man på horisontal kommunikasjon, har forskningen fokusert på kommunikasjonen innad og mellom organisatoriske enheter. I det daglige arbeidet vil ansatte som er plassert i samme organisatorisk enhet (for eksempel avdeling), eller som har samme stillingsnivå i hierarkiet, ofte ha mye kontakt med hverandre. Dersom en organisasjon består av ulike organisasjonsenheter med ulike geografisk plassering, vil kommunikasjonen mellom disse ofte være dårlig. Jacobsen og Thorsvik (2013, 291) presiserer tre ulike årsaker til dette; (1) de som arbeider i samme avdeling eller har samme type oppgaver forstår hverandre bedre, (2) de vil ofte besitte samme type kompetanse som gir de et felles språk og dermed mindre misforståelser, (3) og at de har direkte kontakt med hverandre ansikt-til-ansikt hver dag. Av den grunn bør medarbeidere som har like arbeidsoppgaver som krever tett samarbeid samles i samme organisatoriske enhet. Jo sterkere behovet er for kommunikasjon og samarbeid, desto viktigere blir det at den formelle organisasjonsstrukturen «[...] legger til rette for god og effektiv horisontal kommunikasjon gjennom ulike former for tverrgående forbindelser.» (s. 291)

Organisert anarki

I bedrifter med mange organisatoriske enheter kan det ofte oppstå et organisert anarki; særlig når beslutninger skal fattes. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver organisert anarki som en struktur med «[...] mange og skiftende deltakere som engasjerer seg i ulike beslutningsmuligheter» (s. 341). I en slik organisatorisk struktur fattes det fortløpende et stort antall beslutninger i ulike saker over tid, som også inkluderer mange beslutningstakere, og de har høy grad av autonomi. Nærmere forklart blir utfall på beslutninger bestemt av samspillet mellom handlingene til flere uavhengige beslutningstakere innenfor ulike situasjoner som ingen har fullstendig oversikt og innflytelse over (s. 338). Hvem som sitter på informasjon og myndighet blir dermed svært uklart; både for ledelse og medarbeidere.

3. Metode

Før vi redegjør for hvilke metodiske valg vi har foretatt, ønsker vi å komme med en kommentar til valgt fremstilling. For å beholde en tydelig logikk og rød tråd er det valgt først å fokusere på hvorfor vi har tatt de valgene vi har, samt hvilke fordeler det gir i forhold til å besvare prosjektets problemstilling. Ulemper og utfordringer direkte tilknyttet disse valgene vil også bli adressert her. Når det gjelder konsekvensene valgene har for forskningens kvalitet vil disse bli adressert under kapitlet med samme navn. Her vil vi systematisk gå gjennom hvordan forskningsdesign, tilnærming til datainnsamling og valgt metodikk påvirker prosjektets gyldighet og pålitelighet. Dette for å skape en samlet refleksjon og diskusjon.

3.1 Intensivt forskningsdesign og casestudier

Ettersom vi ønsket å studere opplevelsen av involvering blant ansatte, lå det i kortene at kontekst og respondentenes forståelse av denne ville bli sentral. Formålet med prosjektet talte dermed til fordel for et virkelighetsnært forskningsdesign. At et design er virkelighetsnært vil si at undersøkelsene man gjør tar utgangspunkt i de som blir studert og deres forståelse av den konteksten de befinner seg i (Jacobsen 2015, 91). Et slikt utgangspunkt gir muligheter for studier med få enheter der man går i dybden på et fenomen. Jacobsen omtaler slike studier som intensive. Målet her vil være «[...] å få en detaljert og grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen» (s. 90). Fokuset blir dermed på forholdet mellom individ og kontekst.

Forholdet mellom individ og kontekst lar seg godt studere ved bruk av casestudier (Jacobsen 2015; Tjora 2017). Casestudier defineres gjerne som «[...] en inngående studie av en eller få undersøkelsesenheter» (Jacobsen 2015, 97). Metodelitteraturen skiller gjerne mellom flere ulike nivåer på enhetene man ønsker å undersøke. Særlig relevant for vår oppgave er enkeltindividenes refleksjoner rundt hvordan involvering praktiseres i deres bedrift, samt hvilken påvirkning bruk av tillitsvalgte har på dette. Samtidig vil bedriften i seg selv være interessant, ettersom dette utgjør den organisatoriske konteksten ansatte opptrer i. Vi vil dermed både forholde oss til absolutte og kollektive enheter (s. 97) når vi tar for oss en enkeltcasestudie.

Enkelcasestudier

Jacobsen (2015, 105) beskriver enkeltcasestudier som studier som har til formål å forstå casen i seg selv, der det man undersøker er klart avgrenset i tid og rom. Dette fremmer den ovennevnte virkelighetsnære tilnærmingen, samt mulighetene for å generere ny forståelse rundt et fenomen (s. 99). Sistnevnte utgjør et av prosjektets formål. Casen som er valgt for prosjektet vil bli nærmere beskrevet senere i avhandlingen.

3.1.1 Fortolkningsbasert tilnærming

Sett i en større sammenheng gir bruken av intensivt forskningsdesign og casestudier oss mulighet til å benytte en fortolkningsbasert tilnærming. Tilnærmingen vektlegger betydningen av individets forståelse av virkeligheten, fremfor én objektiv virkelighet (Jacobsen 2015, 27). Virkelighetsbildet forskeren får av fenomenet som studeres, vil dermed påvirkes av hvem som gir informasjonen. Det vil dermed være sentralt å undersøke respondentenes forståelse av konteksten de befinner seg i, og dermed hvordan de oppfatter og konstruerer en kontekstsensitiv virkelighet (s. 28). Den fortolkningsbaserte tilnærmingen står dermed i sammenheng med holisme hvor fokuset er å forstå hvordan «[...] mennesker fungerer og opptrer i ulike sammenhenger.» Gjennom valgt metode for datainnsamling vil vi som forskere dermed ha til oppgave å registrere sammenhengen mellom hva respondentene sier og hvilken sammenheng de sier det i (s. 29).

3.2 Kvalitative metoder

Det kan argumenteres for at valgt forskningsdesign best lar seg undersøke gjennom kvalitative studier. Årsaken til dette er at fordelene ved valgt forskningsdesign og kvalitative metoder er svært like. Jacobsen (2015, 129) trekker bant annet frem at man gjennom nærhet, åpenhet og relevans sikrer at respondentene får bruke egne ord for å beskrive konteksten de befinner seg i fremfor at de blir bedt om å benytte faste svarkategorier. Den høye graden av åpenhet sikrer dermed nyanserikdom ettersom respondentene har muligheten til å frembringe sine tolkninger og meninger. Fra forskerens perspektiv (her: vårt) gir kvalitative metoder stor grad av fleksibilitet ettersom man har mulighet til å endre problemstilling og forskningsspørsmål underveis (Jacobsen 2015, 130). Som beskrevet i avhandlingens innledning var dette nødvendig for oss, ettersom den abduktive tilnærmingen ikke ga oss mulighet til stor grad av prestrukturering.

Overnevnte fordeler kan dog også by på betydelige utfordringer. Ønsket om nyanserikdom er svært ressurskrevende i praksis, ettersom det i vårt tilfelle krevde inngående studier i bruk og opplevelsen av involvering i endringsprosesser. Dog vil bruken av intensive studier kunne veie opp for denne utfordringen, ettersom man har forholdet seg til få enheter (Jacobsen 2015, 133). Videre vil rådata som samles inn ofte ha høy grad av kompleksitet, ettersom man fokuserer på detaljer fremfor det generelle (s. 131). Den abduktive tilnærmingen vil kunne gjøre det vanskelig å behandle denne form for data på en åpen og nøytral måte, ettersom det er naturlig at forskeren både bevisst og ubevisst har gjort seg opp noen tanker om hva som vil være interessante og mindre interessante data. Dette, sammen med den store graden av nærhet, kan påvirke evnen til kritisk refleksjon (s. 132). Sistnevnte vil bli diskutert i kapittelet «Forskningens kvalitet.»

Likevel egner kvalitative metoder seg godt når man ønsker å utvide forståelsen av et fenomen, samt hvordan individer forstår og fortolker en bestemt situasjon (Jacobsen 2015, 133). Dette gir mulighet til å undersøke forholdet mellom individ og kontekst. Sett i sammenheng med avhandlingens formål og ønsker, holder vi dermed – til tross for ulemper og utfordringer – fast ved bruk av kvalitative metoder. For å undersøke prosjektets problemstilling og forskningsspørsmål, valgte vi dybdeintervju som metode for innsamling av data.

3.2.1 Dybdeintervju

Andersen og Krumsvik (2017) omtaler intervjuet som en metode som gir innsikt i deltakernes forståelse av et fenomen. Metoden lar seg best benytte når forskeren er interessert i individets tolking av et spesielt fenomen, samt undersøker relativt få enheter (Jacobsen 2015, 146). Videre gir dybdeintervjuet muligheten til å utnytte fleksibiliteten i kvalitative metoder, ettersom det respondentene forteller kan brukes som en kilde til avgrensning av forskningen etter hvert som den skrider frem (Tjora 2018). Sistnevnte er som nevnt sentralt for oss.

Vi vil nå gå gjennom planlegging av intervjuene og utarbeidelsen av intervjuguide, før vi redegjør for hvordan vi gikk frem ved utvalg av respondenter. Det vil så gis en beskrivelse av gjennomføringen av intervjuene. Avslutningsvis vil etiske hensyn ved intervjuer tas opp.

Planlegging av intervjuene

Ved planlegging av intervjuer er det nødvendig å reflektere over hvilken grad av prestrukturering som er nødvendig for å få de dataene man trenger, ettersom intervjuet kan ha

ulik grad av åpenhet (Jacobsen 2015, 149). Skorstad (2018) beskriver det semistrukturerte intervjuet som et intervju der samtlige respondenter får de samme hoved- og oppfølgingsspørsmålene. Intervjuformen skiller seg fra strukturerte intervjuer ved at man har mulighet til å etablere en relativt fri samtale der digresjoner er tillat (Tjora 2018). Dette ville gi respondentene rom til å snakke fritt rundt tema for intervjuet, samtidig som intervjuer vil ha kontroll på at samtlige spørsmål besvares.

Ettersom vi ønsket at respondentene skulle ha mulighet til å snakke fritt og reflektere rundt spørsmålene, antok vi at de tidvis ville besvare flere av spørsmålene våre før de ble stilt. Videre kunne en sterk grad av strukturering føre til at vi avbrøt respondentene før de hadde fått gitt den informasjonen de ønsket. Dette kunne igjen bidra til å svekke fortroligheten mellom respondent og intervjuer, og dermed påvirke svarene de ga. Et semistrukturert dybdeintervju ble dermed å foretrekke.

En utfordring med semistrukturerte intervjuer er at de stiller betydelig krav til tillit mellom respondent og intervjuer. Hvorvidt respondenten er trygg i selve intervjusituasjonen vil kunne påvirke dette. Dybdeintervjuet kan gjennomføres på mange ulike måter, men de fleste foretrekker ansikt-til-ansikt intervjuer. En årsak til dette er intervjuformens gode evne til å fostre tillit og åpenhet mellom intervjuer og respondent (Jacobsen 2015, 148). Denne typen intervjuer bidrar dermed til tett, informasjonsrik og dynamisk kommunikasjon (s. 147). Ansikt-til-ansikt intervjuet kan gjennomføres både i en kunstig og naturlig kontekst (s. 152).

Før Covid-19 så vi for oss å oppsøke respondentene på deres arbeidsplass, og dermed i deres naturlige kontekst. Begrunnelsen for dette var at vi ønsket å skape en så avslappet og trygg situasjon som mulig, i håp om at dette kunne bidra til at respondentene ga ærlige, reflekterte og interessante svar. Dette til tross for at det kunne oppstå distraksjoner i gjennom kolleger som kom og gikk, e-mailer som tikket inn e.l. Med Covid-19 ble dette dessverre vanskelig å gjennomføre, noe vi vil adressere nærmere under «Gjennomføring av dybdeintervju.»

I tillegg til å planlegge struktureringen av selve intervjuet, må man avgjøre grad av strukturering på notatene som skal tas i løpet av intervjuet (Jacobsen 2015). Ettersom vi valgte at alle skulle delta på samtlige intervjuer, ble det muligheter for å notere fortløpende mens respondentene svarte på spørsmålene. Vi valgte derfor ikke å bestemme på forhånd hva vi skulle og ikke skulle notere, i håp om at disse notatene ville være til god hjelp ved transkribering av intervju i tilfelle det ble utforutsette, tekniske utfordringer med lydopptak i etterkant av intervjuene. Til tross for

at det til enhver tid var to som fortløpende noterte det som ble sagt under intervjuene, valgte vi å benytte oss av lydopptak. Dette for å sikre at sentrale opplysninger og detaljer ikke falt bort.

Intervjuguide

En intervjuguide inneholder en oversikt over hvilke temaer man skal ta opp, samt hvilke spørsmål respondentene skal svare på (Jacobsen 2015, 150). Når man utarbeider en slik guide, er det viktig å ta stilling til hvilken type spørsmål man ønsker å stille. Som nevnt er det en utfordring med semistrukturerte intervjuer at de stiller betydelig krav til tillit mellom respondent og intervjuer. Dette kan blant annet oppnås ved å gjennomføre intervjuer av en viss varighet, samt ved å benytte ulike former for åpne spørsmål slik at respondenten blir fortrolig med situasjonen (Tjora 2018). Tjora (2018, 145-47) presenterer tre ulike type spørsmål som utgjør ulike funksjoner i en intervjuguide, men som sammen kan bidra til å etablere nettopp tillit og respekt mellom respondent og intervjuer.

Ved å benytte enkle, konkrete åpningsspørsmål om respondenten kan man skape en uformell relasjon mellom hun/han og intervjuer. Spørsmålene vil også kunne gi respondenten tro på at de håndterer situasjonen og dermed gjøre dem mottakelige for spørsmål som krever mer refleksjon (Tjora 2018, 145-46). Sistnevnte kalles gjerne refleksjonsspørsmål. Disse danner kjernen i intervjuet ved at respondenten blir bedt om å gå i dybden på ulike deler av temaet og fortelle om egne erfaringer og opplevelser (s. 146). Mot slutten av intervjuet stilles det Tjora (s. 146-47) kaller avrundningsspørsmål. Spørsmålene har til hensikt å normalisere situasjonen mellom respondent og intervjuer, samt gi respondenten informasjon om veien videre. Her vil det også være naturlig å takke respondenten for sin deltakelse.

Vi valgte å utvikle en intervjuguide for ledelsen og en for medarbeiderne. Dette fordi vi antok at det var enkelte spørsmål medarbeiderne ikke kunne svare på ettersom de ville falle innenfor ledelsens typiske arbeidsoppgaver. Intervjuguidene vi benyttet (se vedlegg) ble utformet med utgangspunkt i overnevnte, med noen unntak. Ettersom vi ønsket å bevare stor grad av anonymitet, ble det ikke stilt personlige åpningsspørsmål til respondentene. Dette kan dog ha påvirket hvordan respondentene svarte på de første spørsmålene, ettersom de ikke ble tilstrekkelig "oppvarmet" før de ble nødt til å reflektere. Videre var det enkelte spørsmål respondentene hadde utfordringer med å svare på, som kan tyde på at spørsmålene var

vanskelige. Dette til tross for at vi testet intervjuguiden på utenforstående for å avdekke denne typen spørsmål.

I avhandlingens innledning ble det opplyst at vi har et abduktivt utgangspunkt for prosjektet. Valgt utgangspunkt ga muligheten til å foreta en avgrensning av relevante variabler tidlig i prosessen, som igjen bidro til å formulere spørsmålene. Likevel argumenterer vi for en relativt lav grad av prestrukturering ettersom vi hadde få ideer om hvilke svar vi ville få, og dermed stilte svært åpne spørsmål (Jacobsen 2015). Dette medførte at respondentene i stor grad kunne legge føringer for hva slags informasjon som ble interessant for prosjektet. Vi beholdt dermed ønsket om å samle inn virkelighetsnære data. Som forskere måtte vi likevel foreta en form for strukturering ved analyse av data. Dette vil bli gjennomgått under kapittelet «Analyse.»

Utvalg av case og respondenter

Før intervjuene kunne gjennomføres måtte vi foreta et utvalg av respondenter. Metodelitteraturen (Jacobsen 2015; Tjora 2018) presenterer flere ulike fremgangsmåter. Utgangspunktet for fremgangsmåtene er den teoretiske populasjonen (Jacobsen 2015, 179). Her definerer man alle aktuelle enheter man ønsker å undersøke innenfor et gitt tidsperspektiv. Vi tok utgangspunkt i små til mellomstore bedrifter som nylig hadde avsluttet en endringsprosess. For å snevre inn utvalget, utarbeidet vi inkluderings- og ekskluderingskriterier (s. 179-180).

«En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer» (Tjora 2017, 41). Oppgaven ble dermed å finne en relevant case med respondenter som kunne bidra til å belyse avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Dette viste seg å bli mer utfordrende enn vi først hadde tenkt oss. Grunnet oppgavens tema, ønsket vi ikke å benytte egne arbeidsplasser som case. Videre omtales sjeldent små og mellomstore bedrifter i media på samme måten som større bedrifter som DnB, Avinor, Gjensidige osv. Etter å ha snakket med venner og bekjente var det ingen case som falt innenfor inkluderingskriteriet «gjennomført og avsluttet en endringsprosess.» Vi ble dermed nødt til å ty til andre løsninger.

Løsningen ble å ta utgangspunkt i medlemslisten til NHO som ligger på deres nettsider. Her fikk vi god oversikt over bedrifter fra en rekke ulike bransjer. Innen denne prosessen begynte hadde Covid-19 allerede begynt å by på utfordringer for bedrifts-Norge, men det var fortsatt ikke innført nedstenging av virksomheter og restriksjoner i forbindelse med kollektiv transport. Av praktiske hensyn ønsket vi oss bedrifter i nær omkrets. Etter å ha filtrert listen over

medlemmer til kun å gjelde bedrifter i Viken og Oslo, begynte vi en systematisk gjennomgang av det som ble vår aktuelle populasjon. I forbindelse med dette arbeidet passerte vi 12. mars, og la dermed til et nytt ekskluderingskriterium: sterkt rammede bransjer ville ikke være aktuelle. Dette fordi vi antok at de ville være svært vanskelig å få tak i, samt at de antakeligvis ikke hadde kapasitet til å bidra til en bacheloroppgave.

Ekskluderingen resulterte i at vi nå hadde en liste med bedrifter fra tre ulike bransjer: Arbeid og inkludering, bemanning og rekruttering og handelsnæringen. Utvalget ble gjort på bakgrunn av en antakelse om hvilke bedrifter som har noenlunde normal drift til tross for konsekvenser av tiltak tilknyttet Covid-19; særlig bedrifter vi antok nylig kunne ha vært gjennom en endringsprosess grunnet krav fra omgivelser var interessante. Et siste kriterium var bransjer vi selv finner spennende, som «arbeid og inkludering» og «rekruttering og bemanning.» Til tross for at helsesektoren har stått ovenfor mange endringsprosesser i senere år grunnet sammenslåing av sykehus o.l. velges disse bedriftene bort ettersom de opplever stort arbeidspress i forbindelse med Covid-19.

Listen vi nå satt med var på rundt 100 bedrifter. Av disse ble det tatt kontakt med 60-70 bedrifter via e-post. Her introduserte vi prosjektet og oss selv, samt oppga formålet med avhandlingen. Av disse var det kun fire bedrifter som meldte sin interesse. En av disse var dessverre ikke aktuelle for vårt prosjekt, mens en annen trakk seg noen dager før intervjuene skulle gjennomføres. Den tredje bedriften tok kontakt med oss etter en selvvalgt siste frist for datainnsamling, og det ble besluttet etter samtale med veileder at vi hadde for knapt med tid og ressurser til å gjennomføre ytterligere seks intervjuer. Vi ble dermed nødt til å lene oss på data fra en enkeltcase. Heldigvis opplevde vi at vi satte på mye relevant og interessante data fra dette caset, og konkluderte med at Tjoras (2018) prinsipp om «godt nok» kunne gjelde for oss.

Tidligere ble det nevnt at en fordel ved den kvalitative metoden er muligheten for fleksibilitet. Dette kan dog by på betydelige utfordringer i forhold til når man skal si seg fornøyd med dataene man har samlet inn. For å unngå stor usikkerhet her, er det nødvendig med tydelige utgangs- og stoppkriterier (Jacobsen 2015, s. 193). Et vanlig utgangskriterium er det minimum antall respondenter man trenger for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. I vårt tilfelle ønsket vi oss 5-10 respondenter fordelt på ledere og medarbeidere. Som stoppkriterium valgte vi siste uken i mars. Som følge av Covid-19 ble dessverre dette tidspunktet forskjøvet opptil flere ganger. Intervjuene av totalt 5 respondenter, ble ikke gjennomført før 7. mai 2020. Dette har naturlig gitt betydelige konsekvenser for avhandlingen.

Snøballmetoden

Ettersom casen vi endte opp med var ukjent for oss, ble snøballmetoden benyttet for å avgjøre hvilke ledere og medarbeidere fra bedriften vi skulle intervju. Som utgangspunkt ønsket vi respondenter som satt på mye og relevant informasjon om den siste endringsprosessen, samt bruk av involvering. Etter at kontakt med nøkkelinformanten (Tjora 2018, 135) var etablert, ba vi om hjelp til å finne relevante respondenter. Vedkommende vi kom i kontakt med ga oss god hjelp her, som resulterte i det endelige utvalget for oppgaven.

Metoden er dog ikke helt problemfri. Tjora (2018) tar til orde for at det kan være utfordrende å beholde kontrollen ettersom utvalgsprosessen i stor grad er preget av tilfeldigheter. Videre vil nøkkelinformanten i mange tilfeller innta rollen som forskningsassistent i stedet for eller i kombinasjon med å være respondent i undersøkelsen (s. 136). Sistnevnte opplevde vi i noen grad, ettersom nøkkelinformanten selv tok kontakt med aktuelle respondenter og avtalte intervjuer med dem. Likevel var vi alt i alt fornøyd med valgt metode, ettersom vi kunne være nokså sikre på at respondentene nøkkelinformanten fant frem til tilfredsstilte de krav vi hadde til dybdekunnskap om endringsprosessen.

3.2.2 Beskrivelse av case

Virksomheten vi valgte å undersøke er en arbeidsmarkedsbedrift med produksjonen innen ulike fagområder. Organisasjonens hovedoppgaver er å ha oversikt over både arbeidsmarkedet og utdanningsmuligheter, og samtidig ønsker de å skape gode karriereplaner for sine deltakere. Virksomheten ønsker å skape jobbmuligheter, meningsfulle arbeidssituasjoner og tilrettelegge for arbeidstrening. Virksomheten er underlagt Hovedavtalen NHO-LO, og de ansatte er organisert i Lederne eller FLT. For å bevare virksomhetens anonymitet vil den i videre omtalelse bli kalt for X.

Bedriften står ovenfor store endringsprosesser. En av disse endringene, og fokus for avhandlingen, dreier seg om endring av arbeidstidsordningene bedriften har i dag. Virksomheten opplever et misforhold mellom praktisk arbeidstid og beskrevet arbeidstid, og de ønsker av den grunn å skape bedre arbeidstidsordninger, for å imøtekomme både virksomhetens og arbeidsstokkens behov. Endringsprosessen startet som et resultat av

utfordringer med bruk av stemplingsur, samt flere titalls ulike arbeidstidsordninger på de forskjellige lokasjonene.

Gjennomføring av intervjuer

Med utgangspunkt i fordelene ved ansikt-til-ansikt intervju var det denne intervjuformen vi ønsket å benytte ved innsamling av data. Grunnet Covid-19 ble dette dessverre vanskelig å gjennomføre, ettersom både vi og potensielle respondenter kunne ha nære relasjoner i risikogrupper. Vi måtte derfor benytte digitale intervjuer via Zoom. Denne formen for intervju gir fortsatt intervjuer mulighet til å være ansikt-til-ansikt med respondentene, men uten å være i fysisk nærhet. Det kan derfor argumenteres for at digitale intervjuer utgjør en kombinasjon av ansikt-til-ansikt intervjuer og telefonintervjuer.

Som nevnt tidligere ønsket vi å gjennomføre intervjuene i respondentenes naturlige kontekst (på arbeidsplassen). Respondentene koblet seg på Zoom via et møterom på arbeidsplassen. De befant seg dermed i kjente, trygge omgivelser og vi unngikk konsekvensene en kunstig kontekst kan gi. Sistnevnte kan blant annet gi utslag i mindre utfyllende svar (Jacobsen 2015, 152). Generelt opplevde vi at respondentene var komfortable med intervjusituasjonen og ga utfyllende svar preget av refleksjon. Dog oppsto det noen utfordringer med intervjuene av medarbeiderne, ettersom disse ble gjennomført i små grupper på to. Dette vil bli nærmere diskutert i kapittelet om kvalitet i forskningen.

En fordel ved å velge digitale intervjuer fremfor ansikt-til-ansikt intervjuer, var at vi unngikk noen av ulempene ved sistnevnte. Ansikt-til-ansikt intervjuer vil ofte være svært ressurskrevende, både i forhold til tidsbruk og kostnader. En årsak til dette er at avstanden mellom intervjuer(e) og respondenter kan være stor. Videre gir telefonintervjuer noe mindre intervju effekt enn ansikt-til-ansikt intervjuer. Dette vil diskuteres i kapittel om oppgavens pålitelighet. Telefonintervjuer på sin side gir noe svakere muligheter for å utvikle den nødvendige åpenheten og tilliten mellom intervjuer og respondent, som hadde vært fordelaktig for dette prosjektet. Som intervjuer mister man også ofte lettere kontroll over situasjonen. Sistnevnte kan avhjelpe ved at man kombinerer telefon med bildeoverføring (Jacobsen 2015, 148), slik vi gjorde ved å benytte Zoom.

Tidligere ble det argumentert for at varigheten på dybdeintervjuene taler til metodikkens fordel. Det må likevel tas hensyn til at lange intervjuer der respondenten i stor grad blir bedt om å reflektere, kan påvirke vedkommendes utholdenhet og ønske om å svare utfyllende og ærlig.

Vi ønsket derfor å begrense intervjuene til maks 1 time med en forventning om at dette både ville ivareta vårt behov for detaljer og utdypende informasjon og hensyn til respondenten. Videre må forsker være bevisst sin fremtoning, både verbal og non-verbal, ved å vise tydelig støtte for respondentens fortellinger. Dette vil opparbeide respekt hos respondenten, noe som er sentralt for å ivareta etiske hensyn ved gjennomføring av intervjuer (Tjora 2018). Ettersom intervjuene var preget av en lett og ledig tone mellom respondent(er) og intervjuer, føler vi at vi lyktes med dette.

3.3 Analyse av data

Analysearbeidet kan ifølge Johannessen (2018) forklares som «[...] en spørsmålsdrevet prosess, der man leter i data etter svar på spørsmål.» (s. 22) Etter gjennomføringen av intervjuer sitter man igjen med store mengder data. Derfor er det essensielt å strukturere innholdet, for å trekke ut essensen og redusere volumet. Selve analyseprosessen startet med transkribering av intervjuene, hvor vi fikk et helhetlig inntrykk av det innsamlede datamaterialet. Videre benyttet vi tematisk analyse for å kode og kategorisere, slik at vi kunne komprimere datamaterialet.

Transkribering

Lydopptak ble benyttet under gjennomføringen av alle intervjuene, etter godkjenning fra respondentene. Totalt ble det gjennomført tre ulike intervjuer, og vi rullerte derfor på hvem av oss som stilte selve spørsmålene fra intervjuguidene til respondentene. De to som ikke stilte spørsmål, noterte ned stikkord og kroppsspråk hos respondentene, for å kunne dokumentere eventuelle funn man ikke avdekker via lydopptak. Kort tid etter gjennomføringen av intervjuene satt vi i gang med transkriberingsarbeidet, slik at intervjuene satt friskt i minne. Vi transkriberte alle de ulike intervjuene, slik at alle fikk muligheten til å fordype seg i innholdet. Transkriberingsprosessen er svært tidkrevende, men det sikret både ordrett og nøyaktig presentasjon av datamaterialet. I tillegg vil helhetlig og ordrett transkribering åpne for «[...] kontroll av rådata for andre som vil ønske det for å se om tolkningene forskeren foretar, er gode nok» (Jacobsen 2015, 202). Ettersom transkriberingen ble ordrett, bærer også materialet preg av muntlig språk og enkelte upresise setninger.

Tematisk analyse

Etter at transkriberingsarbeidet var fullført, satt vi på store mengder data som skulle behandles ytterligere. Det ble derfor nødvendig å trekke ut innholdet som var vesentlig for forskningsspørsmålet, og luke ut materialet som var mindre viktig. For å gjøre nettopp dette, benyttet vi en tilnærming kalt tematisk analyse. En tematisk analyse kan forklares som en «[...] oppskrift på hvordan du kan gå frem for å finne noe interessant i dataene dine» (Johannessen 2018, 278). Analyseformen dreier seg om å se etter *temaer* i datamaterialet. Et tema, også kalt en kategori, vil i denne sammenhengen være en gruppering av data som har viktige fellestrekk. Selve formålet med den tematiske analysen er å gruppere svarene vi har samlet inn i ulike kategorier, som sammen skal svare på vårt forskningsspørsmål. Valget falt på nettopp denne tilnærmingen ettersom den er teoriuavhengig og derfor svært fleksibel.

Etter at datamaterialet var transkribert, og vi hadde fått en helhetlig oversikt over innholdet i materialet, ble neste steg å gå videre med koding. I den tematiske analysen innebærer koding å «[...] fremheve og sette ord på viktige poenger i dataene våre» (Johannessen 2018, 284). For å luke ut dataene som var relevant for vårt forskningsspørsmål, satt vi derfor i gang med å markere og fremheve viktige poeng, notere stikkordsoppsummeringer og skrive refleksjoner. Vi kodet alle hvert enkelt intervju individuelt, for å sikre at kodingen ble gjennomført grundig, samtidig som vi ønsket å redusere risikoen for å gå glipp av potensielt verdifulle data.

Videre satt vi i gang med kategoriseringsarbeidet i fellesskap. Kategoriseringen handler i hovedtrekk om å sortere dataene i overordnede kategorier – eller temaer – som sammen utgjør funnene våre (Johannessen 2018, 295). Vi kategoriserte med utgangspunkt i kodingen vi allerede hadde gjennomført. Systematisk gjennomgikk vi kodingene med de tilhørende notatene, markeringene og refleksjonene vi utarbeidet i kodearbeidet. Disse ble deretter plassert i kategorier basert på deres innhold, slik at vi kunne avdekke både lignende og motstridende utsagn og fellestrekk mellom respondentene.

Eksempel på kategorisering

For å skape oversikt over både fellestrekk og ulikheter i respondentenes besvarelser, kategoriserte vi de relevante utsagnene og besvarelsene i kategoriene; «strategi for kommunikasjon», «synlig og direkte ledelse», «involvering gjennom informasjon», «organisasjonsstruktur» og «utsatt for endringer». Vi valgte å opprette nettopp disse kategoriene ettersom de var meningsfulle for flere av respondentenes svar, noe som er et viktig utgangspunkt for å kunne analysere på tvers av enheter. Til slutt benyttet vi kategoriene til å

finne mønstre og tolke dataene opp mot utvalgt teori. Vedlagt (jf. vedlegg I) følger et eksempel på en tabell som viser hvordan vi både har kodet og kategorisert innsamlet datamateriale. Vi valgte å benytte kategori-kort for å skape oversikt over konteksten og vurderingene til respondentene. Respondentenes vurderinger vil i denne sammenhengen være deres subjektive opplever og forståelser av fenomenene vi ønsker å studere (Jacobsen 2015, 212). Et slikt kategori-kort vil bidra til å skape en fremstilling av de ulike respondentenes oppfatninger. For å bevare respondentenes anonymitet har vi unnlatt å inkludere personbeskrivelse av respondentene.

3.4 Forskningens kvalitet

I Hvordan gjennomføre en undersøkelse?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Jacobsen 2015, 15) står det: «Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap fra virkeligheten.» Ettersom vi har hatt til formål å samle inn virkelighetsnære data og benyttet empirinær koding ved analyse, vil refleksjoner rundt utsagnet være nødvendig. I lys av at dette er det første store forskningsprosjektet kandidatene har gjennomført, har prosessen naturligvis vært preget av prøving og feiling – og noen ganger suksess. Det er denne reisen vi vil ta leseren med på i diskusjonen som følger.

Gyldighet og relevans

Når man skal undersøke et forskningsprosjekt gyldighet og relevans, ser man på hvorvidt dataene man har samlet inn faktisk svarer på problemstilling og forskningsspørsmål (Jacobsen 2015, 17). Ettersom våre spørsmål ble til underveis, kan det på generelt grunnlag argumenteres for høy grad av gyldighet. Likevel er det aspekter ved prosjektet som bør reflekteres rundt. Jacobsen (2015) og Tjora (2018) skiller mellom intern og ekstern gyldighet ved slike refleksjoner.

Intern gyldighet

Intern gyldighet omhandler hvorvidt man har dekning for å komme med de konklusjoner man gjør basert på de data som er samlet inn (Jacobsen 2015, 17). Ved valg av intensivt forskningsdesign, samtidig som kvalitative metoder, gir et godt utgangspunkt for høy grad av intern gyldighet (Jacobsen 2015). For å vurdere i hvilken grad dette gjelder vårt prosjekt, vil vi

her diskutere kvaliteten på hvordan data ble samlet inn samt kildene som ble benyttet. Vi vil så reflektere rundt vår egen fremstilling av data.

Kvalitetsvurdering av kilder og innsamlet data

Det første spørsmålet man bør stille seg er hvorvidt man fikk tak i de rette kildene i prosjektet (Jacobsen 2015, 229). Tre av respondentene har roller i bedriften som gjør dem særlig godt egnet til å beskrive den aktuelle endringsprosessen, samt bruk av involvering og tillitsvalgsapparatet. De resterende var berørt av prosessen, og kunne derfor bidra med andre perspektiver enn ledelse, tillitsvalgt og verneombud. Vi var derfor jevnt over fornøyd med respondentene. Likevel er det verdt å nevne at ettersom vi selv ikke fikk velge ut fire av fem respondenter grunnet valgt utvalgsmetode, vet vi ikke om det var andre kandidater i bedriften som kunne bidratt til prosjektet. Ei heller vet vi hvordan de utvalgte respondentene ble en del av utvalget. Var deltakelsen frivillig eller under press? Hadde de skjulte motiver for å delta? Kunne andre kandidater gitt andre svar? Ettersom vi ikke har noen svar på disse spørsmålene, er det vanskelig å si hvorvidt respondentene vi var i kontakt med var de beste til å besvare vår problemstilling. Dog er det flere faktorer som taler til fordel for nettopp disse respondentene.

Med utgangspunkt i de respondentene vi kom i kontakt med samlet vi inn mye interessante data. Men hvor god kvalitet har egentlig disse dataene? Ettersom et kriterium for å få være med i prosjektet var at respondenten hadde vært en del av den aktuelle endringsprosessen – enten som leder eller medarbeider – kan det argumenteres for at samtlige kilder hadde stor grad av nærhet til det vi undersøkte. Dette forsterkes av at tre av respondentene, som nevnt over, besatt sentrale roller i denne prosessen. I tillegg hadde en av disse en master i endringsledelse, som ga vedkommende en god teoretisk forståelse for tema vi var interessert i. Sistnevnte kan dog ha vært med på å farge svarene respondenten ga ettersom vedkommende potensielt kunne ha utfordringer med å skille teori fra praksis, samt ønske å fremstå som sosialt ønskverdig (Jacobsen 2015).

Ønsket om å fremstå i et bestemt lys kan ha farget samtlige respondenters svar på spørsmålene som ble stilt. Ettersom nøkkelinformanten, som også deltok som respondent, hadde god kjennskap til de øvrige kildene, samt selv hadde valgt dem ut, kan de ha opplevd en form for press til å svare på en bestemt måte. Videre kan prosjektets tema ha forsterket dette, ettersom respondentene etter intervjuet skulle returnere til arbeidshverdagen. Dersom de gikk for hardt ut mot ledelsen, kan det tenkes det ville få konsekvenser for dem i etterkant.

På bakgrunn av dette valgte vi å tilby anonymisering til respondentene i håp om at dette kunne frembringe så ærlige og utdypende svar som mulig. Etter gjennomføring av intervjuene ble respondentene tilfeldig nummerert fra 1-5 for ytterligere å bevare deres anonymitet. Vi erkjenner dog at enkeltcase med få respondenter vanskelig lar seg anonymisere fullt ut, ettersom respondentene vil ha kjennskap til hverandre og antakeligvis er klar over kollegenes synspunkter på prosessen fra før. Respondent 5 uttalte blant annet i intervjuet at «den anonymiseringen kan vi bare glemme bort snart.» Til tross for dette opplevde vi i liten grad av respondentene holdt tilbake informasjon eller ønsket å sette seg selv i et bestemt lys. Særlig respondent 4 og 5 kom med selvkritiske bemerkninger til egen rolle i endringsprosessen

En siste utfordring med gjennomføring av intervjuene oppdaget vi først etter at intervjuene var gjennomført. I kapitlet om datainnsamling oppga vi at vi byttet på rollen som intervjuer. Ettersom vi har ulike erfaringer med dette fra tidligere, samt er ulike individer, påvirket dette hvordan vi utøvde rollen som intervjuer. I intervjuet av respondent 4 ønsket intervjuer å etablere en fortrolig samtale, fremfor å gjennomføre et intervju med sterk strukturingsgrad (Jacobsen 2015). Åpningsspørsmålene ble stilt i den rekkefølgen som var tenkt i intervjuguiden, mens resten av intervjuet i stor grad ble en fri samtale der svarene kom uoppfordret fra respondenten. Vi fikk likevel svar på alt vi lurte på og så oss fornøyd med gjennomføringen.

I de resterende to intervjuene ble vi nødt til å velge en annen tilnærming ettersom det var to respondenter fremfor én. Her måtte intervjuer i større grad forholde seg til intervjuguiden og dermed fikk disse intervjuene høyere strukturingsgrad (Jacobsen 2015) enn overnevnte. I intervjuet der respondentene var fortrolig med hverandre klarte vi likevel å bevare en relativt fri samtale og god dialog mellom intervjuer og respondenter. Tillit og nærhet mellom deltakerne ble dermed ivaretatt og utviklet på en god måte. I intervjuet der respondentene var ukjente for hverandre ble dette noe mer utfordrende ettersom de var avhengige av en tydelig intervjuer for å gi de svarene vi trengte. Svarene kom derfor i mindre grad uoppfordret her, noe som kan ha påvirket svarene de ga.

Med utgangspunkt i refleksjonene som er gjort så langt, har vi valgt å fremstille respondentene i en oversikt hvor vi vurderer deres totale kvalitet. Vurderingen de får her vil påvirke hvordan svarene de ga vektlegges i drøftingen. Respondenten til venstre i tabellen har høyest kvalitet, mens respondenten til høyre har lavest kvalitet.

| Respondent 4 | Respondent 3 | Respondent 5 | Respondent 2 | Respondent 1 |
|---|---|---|--|---|
| <u>Trekker opp</u> Kunnskapsrik | <u>Trekker opp</u> Kunnskapsrik | <u>Trekker opp</u> Kunnskapsrik | <u>Trekker opp</u> Kunnskapsrik | <u>Trekker opp</u> Nærhet til prosessen |
| Nærhet til prosessen | Nærhet til prosessen | Nærhet til prosessen | Nærhet til prosessen | Villighet til å dele informasjon |
| Villighet til å dele informasjon | Villighet til å dele informasjon | Villighet til å dele informasjon | Villighet til å dele informasjon | |
| Svarene kom relativt uoppfordret | Enkelte svar kom relativt uoppfordret | Enkelte svar kom relativt uoppfordret | | |
| <u>Trekker ned</u> Kan ha ønsket å gi et bestemt bilde av prosessen og sin rolle | <u>Trekker ned</u> Kan ha ønsket å gi et bestemt bilde av prosessen og sin rolle | <u>Trekker ned</u> Kan ha ønsket å gi et bestemt bilde av prosessen og sin rolle | <u>Trekker ned</u> Kan ha ønsket å gi et bestemt bilde av prosessen | <u>Trekker ned</u> Mindre kunnskap om prosessen* |
| | Svarene ble i større grad et resultat av samspill mellom intervjuer og respondent | Svarene ble i større grad et resultat av samspill mellom intervjuer og respondent | | Kan ha ønsket å gi et bestemt bilde av prosessen |
| | | | | Ble en del av studien på et senere tidspunkt enn øvrige |

Tabell 3.1 Kvalitet på respondenter

*Kan ha vært et resultat av at respondenter i mindre grad følte seg involvert i prosessen enn øvrige respondenter. Dette tas opp i drøftingen.

Som helhet fremsto likevel svarene som nyanserte og med basis i faktiske opplevelser og tanker respondentene hadde gjort seg underveis i prosessen. Videre ble endringsprosessen beskrevet på tilnærmet lik måte og utfordringene de enkelte hadde opplevd sto i samsvar med resterende respondenter. Samtlige respondenter var ukjente for oss før vi tok kontakt med bedriften, og de sto dermed ikke i et avhengighetsforhold til oss. Dette kan ha bidratt til at de delte såpass åpent og oppriktig om sine opplevelser.

Kvalitetsvurdering av forskernes fremstilling av data

I tillegg til å vurdere kildenes kvalitet, er det nødvendig å vurdere vår fremstilling av dataene i denne avhandlingen. Jacobsen (2015, 233-36) presenterer en rekke ulike måter for å validere forskerens fremstilling av data. Av ressursmessige årsaker hadde vi dessverre ikke mulighet til å gjennomføre verken respondentvalidering eller omfattende re-analyse av datamaterialet.

Respondentvalidering ville ha gitt kandidatene en mulighet til å gi tilbakemelding på funnene vi har gjort, samt innholdet i avhandlingen (Jacobsen 2015, 233). Basert på disse kunne vi fått avdekket om det var oppstått misforståelser eller feilsiteringer. Vi opplevde dog at vi ved kombinasjonen av fortløpende notater under intervjuene og transkriberte lydopptak, har fått med alt som ble sagt under intervjuene. Innholdet burde dermed ikke være ukjent for respondentene. Videre vil vi som forskere kunne «[...] avdekke forhold respondentene selv ikke nødvendigvis er klar over» (s. 234). Med andre ord var det ikke sikkert respondentenes tilbakemelding ville vært til nytte i forhold til å vurdere avhandlingens gyldighet.

Som et alternativ til re-analyse, valgte vi å kode de transkriberte intervjuene hver for oss. Da vi så slo oss sammen for å kategorisere, avdekket vi hvilke data vi var enige om og hvilke vi hadde kodet ulikt. Dette ga en god diskusjon rundt hva som var sentrale opplysninger i dataene, deriblant hva som kunne være årsaken til respondentenes opplevelse av endringsprosessen. Mens vi arbeidet med dette genererte vi flere hypoteser som samtlige ble målt opp mot dataene. Resultatet av hypotesetestingen ble formulert i det som er avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. En av hypotesene som ikke ble en del av avhandlingen var knyttet til ledelsens holdninger rundt motstand i endringsprosesser. Årsaken til dette var at ingen av respondentene gikk i detalj rundt dette, til tross for at det ble nevnt ved flere anledninger. Med manglende tid og kapasitet til å foreta nye intervjuer, besluttet vi ikke å inkludere teori og drøfting rundt dette tema i avhandlingen.

Stemmer resultatene overens med virkeligheten?

Jacobsen argumenter for at spørsmålet best lar seg besvare ved hjelp av metodetriangulering ettersom man får muligheten til å teste problemstillingen ved bruk av flere ulike metoder; både kvalitative og kvantitative. Dersom disse gir samme resultater, taler det til fordel for forskningens gyldighet (Jacobsen 2015, 237). Dessverre ble det også her et spørsmål om ressurser. Metodetriangulering er en svært tidkrevende prosess ettersom ulike metoder krever ulike forberedelser, innsamlings- og utvalgsmetoder, samt analyser. Det ble derfor ikke mulig å gjennomføre flere undersøkelser i denne omgang.

Et alternativ til metodetriangulering er å sammenligne egne resultater med resultater generert av annen forskning. Dersom disse sammenfaller med det én selv har avdekket, taler det til fordel for studiens interne gyldighet. Vi har dessverre ikke lyktes med å finne forskning som omtaler nøyaktig det samme tema som oss; som i seg selv gjorde prosjektet desto mer interessant for vår del. Derimot har vi funnet flere teoretiske bidrag som i større eller mindre grad omtaler tilsvarende tema. Disse utgjør avhandlingens teorikapittel.

Oppsummering av intern gyldighet

Intern gyldighet der seg om hvorvidt man har dekning for å komme med de konklusjoner man gjør basert på de data som er samlet inn (Jacobsen 2015, 17). Basert på overnevnte diskusjon og refleksjon, vil vi påstå at prosjektet vårt til en viss grad har grunnlag for dette. Prosjektet har sin styrke i kunnskapsrike respondenter med stor grad av nærhet til tema som i det store og det hele hadde lik forståelse av fenomenene vi ønsket å undersøke, samt endringsprosessen de hadde vært gjennom. Prosjektets svakheter ligger i manglende ressurser til å gjennomføre validering av vår presentasjon av data. Her kan det dessverre foreligge målefeil som vil påvirke prosjektets konklusjoner.

Ekstern gyldighet

Der det intensive forskningsdesignet og de kvalitative metodene ofte har høy grad av intern gyldighet, kommer de gjerne til kort når det gjelder ekstern gyldighet. Ekstern gyldighet, også kjent som overførbarhet (Jacobsen 2015) og generalisering (Tjora 2018), «[...] sier noe om i hvilken grad et funn kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger» (Jacobsen 2015, 17). Metodelitteraturen skiller gjerne mellom to ulike former for overførbarhet: (1) teoretisk og (2) statistisk generalisering.

Ettersom enkeltcasestudier ofte har et utforskende preg der formålet er å skape ny eller forbedret forståelse rundt et eller flere fenomener, egner de seg godt til teoretisk generalisering (Jacobsen 2015, 99). Når det gjelder statistisk generalisering er dette vanskeligere å oppnå. En årsak til dette er studiets manglende evne til å etablere kausale sammenhenger ettersom man som forsker har liten eller ingen kontroll på hvilke variabler som påvirker hverandre. Videre vil det man

avdekker (ofte) være unikt for casen man studerer (s. 100). Ettersom prosjektet besto av få enheter med et bestemt formål (s. 237) er det lite som taler til fordel for statistisk generalisering. Derimot er det relevant å diskutere teoretisk og moderat generalisering.

Teoretisk og moderat generalisering

Dersom konsepter eller teorier som utvikles gjennom en studie har relevans utenfor rammene av casen som er valgt, omtales dette som teoretisk eller konseptuell generalisering (Tjora 2018, 239). Funnene fremstilles da gjerne i form av konsepter, modeller eller begreper (s. 245). Målet med prosjektet var, som tidligere beskrevet, å utvide forståelsen rundt fenomenet involvering og hvordan bruk av tillitsvalgte kan påvirke ansattes opplevelse av involvering i endringsprosesser. Kombinert med dataene vi har samlet inn, vil det være (svært) ambisiøst å sikte mot teoretisk generalisering. Dette fordi resultatene kun kan anses som et lite bidrag til allerede eksisterende teori og forskning. Derimot vil moderat generalisering være mulig å oppnå.

Ved moderat generalisering vil det være opp til forskerne selv å beskrive hvilke situasjoner prosjektets resultater kan være gyldige i (Tjora 2018, 239). Dette vil det bli gjort et forsøk på i avhandlingens konklusjon. Det er dog verdt å bemerke at utvalgsmetodikken for dette prosjektet vil kunne påvirke mulighetene for generalisering, ettersom snøballmetoden baserer seg på «[...] forskerens (tilfeldige) tilgang til informanter eller informantenes tilgang til andre potensielle informanter» (s. 244). Etter å ha diskutert problemstilling og funn med venner og bekjente ser det dog ut til at flere kjenner seg igjen i det som beskrives; noe som taler til fordel for en moderat generalisering.

Oppsummering av ekstern gyldighet

Som ved det meste av kvalitativ forskning er det også ved dette prosjektet utfordringer knyttet til generalisering eller overførbarhet. For dette prosjektet har særlig valg av forskningsdesign og metoder for datainnsamling lagt tydelige føringer for hva som lar seg gjøre. Vi håper likevel at studien vil være av interesse for andre enn den aktuelle bedriften.

Pålitelighet og troverdighet

Med begrepene pålitelighet og troverdighet i samfunnsvitenskapelig metode menes det hvorvidt forskningen som er gjennomført er til å stole på eller ikke. I dette ligger det at prosjektet bør ha færrest mulig åpenbare målefeil (Jacobsen 2015, 17). I lys av valgt forskningsdesign og metode, ønsker vi her å diskutere målefeil som kan oppstå som resultat av intervjuer- og konteksteffekten før vi reflekterer rundt eventuelle feil gjort ved behandling av data.

Intervjuer- og konteksteffekten

Intervjuereffekten omhandler «[...] hvor sterkt intervjuer påvirker den som intervjues» (Jacobsen 2015, 148). Effekten kan gi ulikt utslag avhengig av antall kandidater tilstede. Som nevnt tidligere ble vi av hensyn til respondentene, nødt til å gjennomføre intervjuene på ulik måte fra intervju til intervju. Dette medførte variasjon i hvordan respondentene svarte på spørsmålene. Videre er intervjuereffekten, ifølge Jacobsen (s.148), ofte mer fremtredende ved ansikt-til-ansikt intervjuer enn ved telefonintervjuer. Ettersom digitale intervjuer kombinerer disse intervjuformene, kan det argumenteres for en moderat intervjuereffekt i dette prosjektet.

Når det gjelder konteksteffekten kan denne i større grad ha påvirket informasjonen som ble meddelt under intervjuene. Konteksten intervjuet gjennomføres i kan i seg selv påvirke informasjonen som formidles (Jacobsen 2015, 173). Det at intervjuene ble gjennomført til dels i respondentenes naturlige kontekst, bidro til en trygghet i situasjonen. Dette kan ha hjulpet respondentene til å gi såpass utfyllende svar som de gjorde.

I tillegg vil det ved intervjuene med mer enn to respondenter, være nødvendig å vurdere hvordan relasjonen mellom disse kan påvirke resultatene. I et av disse opplevde vi at respondentene kjente hverandre godt fra før, og dermed var fortrolige med å svare på samtlige spørsmål. I det andre var respondentene mindre kjente med hverandre da disse satt på ulike lokasjoner og tidligere hadde vært underlagt ulike selskaper før disse fusjonerte. En av disse (respondent 1) ble i tillegg inkludert i studien samme dag som intervjuene skulle gjennomføres grunnet sykdom hos opprinnelig respondent. Dette kan ha påvirket ønsket om å gå i dybden og dele detaljer fra sin opplevelse av endringsprosessen.

Behandling av data

Et siste element man bør vurdere når man ser på studiens pålitelighet, er hvordan data ble behandlet. Grunnet regelen om én meters avstand, som følge av Covid-19, ble respondentene i gruppeintervjuene sittende et stykke fra kamera. Dette ga noen utfordringer med lydopptaket,

men i kombinasjon med notatene fra intervjuene fikk vi likevel transkribert respondentene ordrett; med ett unntak. I transkriberingen av respondent 3, forsvant deler av en setning. Basert på resten av informasjonen fra samme avsnitt, anså vi ikke dette som et stort tap.

Oppsummering av pålitelighet og troverdighet

Tjora (2018) argumenterer for at diskusjonen rundt en studies pålitelighet og troverdighet bør kunne svare på spørsmålet om hvorvidt resultatene ville blitt de samme dersom en annen forsker gjennomførte det samme studiet. Basert på overnevnte bør andre forskere som gjennomfører studien kunne forvente å få lignende resultater.

Forskningens kvalitet – oppsummert

I dette kapittelet har vi undersøkt hvorvidt vår forskning har nødvendig kvalitet, i forbindelse med prosjektets grad av gyldighet og relevans, samt pålitelighet og troverdighet. I forbindelse med gyldighet, kunne vi på bakgrunn av våre valg i tilknytning til kvalitativ metode og forskningsdesign kartlegge forskningens interne og eksterne gyldighet. Gjennom nærmere refleksjon rundt kvalitetsvurderinger av både kilder og innsamlet data, forskernes fremstilling av data, og om resultatene stemmer overens med virkeligheten; ble konklusjonen at prosjektet både inkluderer styrker og svakheter i forhold til den interne gyldigheten. Styrkene beror på vår tilgang til relevante og kunnskapsrike respondenter i forhold til vår forskning, mens svakheterne er knyttet til fraværet av ressurser for å gjennomføre validering av data og påfølgende målefeil. Når det gjelder den eksterne gyldigheten (herunder overførbarhet og generalisering) vil dette prosjektet anses som et bidrag til allerede eksisterende teori og forskning, og kan potensielt generaliseres til å gjelde i andre sammenhenger; noe vi som nevnt kommer tilbake til avslutningsvis.

I forbindelse med pålitelighet og troverdighet kan vi gjennom intervjuer- og konteksteffekten argumentere for at prosjektet lever opp til å kunne oppnå samme resultater dersom det gjennomføres på nytt. Ved bruk av digital plattform for intervjuene kan intervju-effekten anses moderat i dette tilfelle. Ettersom intervjuene for det meste ble utført i respondentenes naturlige kontekst, bidro også dette til å skape en trygg arena og dermed en positiv virkning for informasjonen vi ble formidlet. Av den grunn kan vi dermed si at prosjektet har en høy grad av pålitelighet, så vel som troverdighet.

3.5 Etske hensyn

Forskningsetikk i intervju som metode handler i første omgang om at respondentene ikke skal komme til skade, noe som blant annet inkluderer ubehag ved følsomme temaer. (Tjora 2018, 175) Endringsprosesser i organisasjoner er ofte et slikt tema, og kan oppleves utfordrende for enkeltindivider. Vi var derfor varsomme og hensynsfulle i gjennomføringen av intervjuene, både når det gjaldt utforming av spørsmål og måten de ble presentert for dem.

For å etablere en trygg og tillitsfull intervjuopprosess fikk respondentene et informasjons- og samtykkeskjema før intervjuene, slik at de ble fullt informert om hva han/hun sa ja til å være med på. (Næss 2017, 21) De ble videre informert om at de til enhver tid hadde valgfrihet til å delta, samt mulighet til å avslutte eller trekke seg fra intervjuet når som helst. Alle respondentene har derfor frivillig valgt å delta på våre intervjuer. Vi foretok notater underveis og utførte lydopptak av intervjuene med respondentenes samtykke, og informerte om at de ville bli slettet umiddelbart etter endt transkribering.

Total anonymisering i kvalitative studier er noe man aldri kan sikre fullstendig (Tjora 2018, 177), ettersom intervju som metode er preget av nærhet mellom forsker og respondent, samtidig som unike kjennetegn ved bedriften kan anses relevant for besvarelsen. Anonymitet er likevel noe vi ser på som viktig for oppgavens resultater, og har derfor valgt å holde både bedriften og respondentene anonyme så langt det lar seg gjøre.

Ettersom endringsprosesser kan være et ømtålig område for organisasjoner da de ofte er omfattende og kan gi ulike, og for noen ubehagelige, konsekvenser, har det vært viktig for oss å presentere funnene på en respektfull måte. På den måten vil vi hindre at undersøkelsen i seg selv gir en negativ effekt på bedriften.

4. Drøfting av teori og funn

I denne delen av avhandlingen vil teori kobles opp mot funn i et forsøk på å besvare forskningsspørsmål og problemstilling. Ettersom forskningsspørsmålene samlet skal bidra til å besvare problemstillingen, ble det naturlig at enkelte sitater og funn ble inkludert flere steder i drøftingen. Vi håper dette skaper en rød tråd i besvarelsen, fremfor en opplevelse av gjentakende argumenter.

Forskningsspørsmålene som skal drøftes er

F1: Hvilke premisser gir den norske modellen for praktisering av involvering i endringsprosesser?

F2: Hvilke endringsprosesser er egnet for involvering?

F3: Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen kommunikasjon og informasjonsflyten i X?

Etter at spørsmålene er drøftet og svar er gitt, vil vi avslutte med en samlet konklusjon der problemstilling besvares.

4.1 Hvilke premisser gir den norske modellen for praktisering av involvering i endrings- og beslutningsprosesser?

For å besvare dette forskningsspørsmålet vil vi koble innsamlede data opp mot teori rundt den norske modellen, involvering og tillitsvalgte. Det vil først bli gjennomgått hvilke former for involvering og medvirkningsprogrammer som forekommer i X. Resultatene her vil vurderes

opp mot premissene den norske modellen stiller. Avslutningsvis vil vi forsøke å gi et svar på forskningsspørsmålet nevnt over.

4.1.1 Praktisering av involvering i X

I teorikapittelet ble involvering definert som

«a conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra-role or role-expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance» (Glew et al. 1995, 402).

Definisjonen bygger på fire dimensjoner, samt de ansattes muligheter for å ha en stemme i endring- og beslutningsprosesser. Disse vil nå bli drøftet opp mot funnene fra datainnsamling og øvrig teori.

Involvering som resultat av ekstrarolleatferd

Ekstrarolleatferd utøves dersom en ansatt gjennomfører aktiviteter som ikke nødvendigvis er inkludert i arbeidsinstruksene (Kaufmann og Kaufmann 2015, 97). I verdigrunnlag til X stadfestes det en forventning om at ansatte utøver denne type atferd. Respondent 4 uttrykker et ønske om at ansatte engasjerer seg, særlig før beslutninger skal fattes. Respondenten reagerer dog på at mange ansatte

får et stort engasjement når de opplever at det er en negativ endring. Men man hører ikke så mye til de samme personene i det daglige på tanker om hvordan vi kan gjøre ting bedre. Det er litt sånn «det får dere ta, også skal vi si ifra hvis vi er uenige» opplegg.

Ansattes ønske om å utøve ekstrarolleatferd virker dermed begrenset. Respondent 2 sier seg enig i at ansatte selv må engasjere seg det som skjer i bedriften. Vedkommende uttrykker: «*Man kan ikke sitte å si at man ikke fikk vite noe i etterkant. Vi må også være engasjert, og jeg tror det at hvis du viser engasjement, og spør og graver litt, også får vite.*» Involvering er dermed ikke kun et produkt av ledelsens bevisste og intenderte handlinger (Glew et al. 1995, 402), men også av de ansattes selvvalgte utøvelse av ekstrarolleatferd.

Involvering som resultat av samhandling og synlig samspill

Kommunikasjon er sentralt for velfungerende samhandling (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395). Å gjøre noe felles fordeler makten mellom partene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 321), og bidrar dermed til å bevare den norske modellens prinsipp om gjensidig maktbalanse og likhet mellom ansatte (Levin 2012; Grenness 2012). I endringsperioden fra en arbeidstidsordning til en annen ble det arrangert møter med de tillitsvalgte og verneombud både i og utenfor Samarbeidsutvalget (SU). Ledelsen gjennomførte også enkelte møter med ansatte som ba om dette. Videre ble allmøter med alle berørte ansatte arrangert, der ledelsen oppfordret til diskusjon. Gjennom disse møtene ble informasjon ledelsen satt på formidlet til de ansatte, og kravet om involvering utøvd av individer på høyere nivå (Glew et al. 1995, 402). er dermed oppfylt.

Hvorvidt samhandlingen og -spillet har vært synlig *nok* for de ansatte, sås det tvil om i funnene som ble gjort. De ansatte er samstemte i ønsket om en mer synlig ledelse. Respondent 1 sa «*At de faktisk møter oss er fryktelig viktig*», mens respondent 3 tar til orde for at ledelsen har ansvaret for å videreformidle informasjon til de ansatte. Dette kan tyde på at forsøk på samhandling ikke har vært synlig for de ansatte ettersom denne typen uttalelser antakeligvis ikke ville vært nevnt dersom situasjonen var motsatt. Videre fikk vi inntrykk av at flere respondenter var misfornøyde med informasjonen som ble gitt på disse møtene. Dette vil bli drøftet gjennom forskningsspørsmålet som omhandler kommunikasjon.

Involvering som stemme i beslutningsprosesser

Jacobsen og Thorsvik (2013, 321) uttaler at «[...] kontroll over informasjon er en sentral kilde til makt [...]» ettersom informasjon danner grunnlaget for gode beslutninger. Det er naturlig å anta at det i en endringsprosess er ledelsen som sitter på informasjonen. For å imøtekomme den norske modellens mål om gjensidig maktbalanse og demokratiske prinsipper, er det sentralt at informasjon formidles til de som skal bruke sin stemme i en beslutningsprosess. Videre vil retten til medvirkning, nedfelt i Arbeidsmiljøloven (2006) § 4-2, stille krav til leders evne til å formidle informasjon nødvendig for at medarbeidere skal utøve denne retten slik det er intendert. Det kan dermed argumenteres for et skille mellom det å ha en stemme og en *reell* stemme i beslutningsprosesser.

Respondent 4 virker bevisst dette gjennom uttalelsen «[...] *ikke skal beslutte før vi har snakket med tillitsvalgte. De skal ha en reell mulighet til å påvirke [...].*» Videre uttaler respondenten

Ansatte i form av tillitsvalgte og verneombud, de har fått hyppig informasjon og vi har faste møter hver måned og blitt orientert der. De har blitt kalt inn til egne møter, og de har hele tiden fått disse arbeidsdokumentene [...]

Når det gjelder øvrige ansatte har de «[...] ikke fått direkte informasjon fra meg [respondent 4]» ettersom dette ansvaret har falt på tillitsvalgte. Som vi drøfter senere i besvarelsen, har denne forventningen til tider ikke blitt møtt grunnet forhold tilknyttet den tillitsvalgte. De kan dermed argumenteres for at kun de tillitsvalgte har hatt en reell mulighet til å utøve medvirkning i form av deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser. Makten forblir dermed sentralisert hos de med beslutningsmyndighet fremfor gjensidig fordelt med samtlige ansatte. Sistnevnte kommer også til uttrykk der rett til medvirkning kolliderer med styringsretten.

Respondent 4 påpeker at muligheter til å påvirke ikke er ensbetydende med vetorett, da styringsretten gir ledelsen handlingsrom til å fatte beslutninger på grunnlag av faktorer som «[...] veier tyngre» enn eventuelle innspill de ansatte legger frem. Eksempelvis vil behovet for arbeidskraft overgå ansattes ønske om å unngå rushtrafikk til og fra jobb. Medarbeiderne virker innforstått med hvilke beslutninger de har og ikke har mulighet til å påvirke. Respondent 3 uttaler: «Stemplingsur er en styringsrett som bedriften har», mens respondent 5 påpeker «[...] for at det ikke skal bli et demokratisk kaos, så tenker jeg at man må fatte en avgjørelse [...] Alle kan jo ikke mene noe om alt hele tiden, da får man ikke drevet bedrift.» Lignende uttalelser går igjen i samtlige intervjuer, og vi sitter igjen med et inntrykk av at muligheten til deltakelse og innflytelse er viktigere enn å ha reell beslutningsmyndighet.

4.1.2 Bruk av medvirkningsprogrammer

I teorikapittelet ble det argumentert for at involvering og medvirkning kan anses som to sider av samme sak, ettersom begge fenomener bygger på innflytelse og deltakelse i endring- og beslutningsprosesser. I den norske modellen deles medvirkningsbegrepet i to: (1) individuell og direkte deltakelse og innflytelse og (2) representativ og indirekte deltakelse og innflytelse (Trygstad et al. 2019, 7). Den samme inndelingen fant vi teori om medvirkningsprogrammer (Cotton et al. 1988). Gjennom datainnsamling fant vi at X benytter flere programmer i sin utøvelse av medvirkning og involvering. Vil vi dog først presentere de som ikke ble benyttet, samt begrunne hvorfor.

Involvering i arbeidsbeslutninger, kortvarig involvering og uformell deltakelse

Medvirkningsprogrammene involvering i arbeidsbeslutninger og kortvarig involvering kjennetegnes av at medarbeiderne har vetorett i de endelige beslutningene; enten på kort eller lang sikt (Cotton et al. 1988, 12-3). I lys av ovennevnte diskusjon av retten til medvirkning og styringsrett, kan det argumenteres for at dette programmet ikke ble benyttet i endring av arbeidstidsordningen. Mulighetene for formell, direkte og langsiktig deltakelse (s. 12) og innflytelse (Trygstad et al. 2019) i form av reell beslutningsmakt er dermed fraværende. Dette i tråd med det moderne demokratis prinsipper.

Bruk av uformell deltakelse tilhører sjeldenhetene. Respondent 4 trakk kun frem et eksempel der den uformelle, indirekte formen for involvering forekom. Etter et kveldsmøte mellom ledelsen og ansatte ble det arrangert en middag. Respondenten beskriver følgende scenario

Jeg var en av de siste som kom til den middagen. Også så jeg at det var ledig ved siden av administrerende, også var det ledig på det bordet hvor de som hadde vært hardest mot ledelsen satt. Så sa jeg til tillitsvalgte at nå har jeg et valg, nå kan jeg enten gå å sette meg ved siden av administrerende og få en veldig hyggelig middag, eller så kan jeg gå og sette meg ved det andre bordet. Så sa jeg at jeg tror jeg velger det siste. Da fikk vi ryddet opp i veldig mye av de misforståelsene, og fikk dempa mye av det der unødvendige sinne da.

Utenom dette eksempelet var det tydelig at ledelsen i X foretrakk formelle medvirkningsprogrammer som konsultativ involvering, ansattes eierskap og representativ involvering.

Konsultativ involvering

Konsultativ involvering står i sammenheng med retten til å ha en stemme i beslutningsprosesser. Til forskjell fra involvering i arbeidsbeslutninger og kortvarig involvering, gis ikke ansatte vetorett eller beslutningsmakt (Cotton et al. 1988, 12). I et arbeidsdokument vi fikk tilgang til, fremkommer det flere eksempler på at ansattes innspill er vurdert opp mot bedriftens behov. Eksempelvis ble det foreslått muligheter for å innarbeide fri på fredager på to av bedriftens lokasjoner. Ettersom dette ikke ble vurdert som «[...] en vesentlig ulempe for bedriften» ble ønsket innvilget i den nye ordningen.

Et forslag som derimot ble avslått av ledelsen, var ønsket om buffer ved inn- og utstempling. En buffer på fem minutter ville gi fleksibilitet til medarbeiderne, men ekstraarbeid for ledelsen. Videre fryktet ledelsen at bufferen ville føre til at ansatte ikke respekterte fastsatt arbeidstid. Ettersom behovet for arbeidskraft talte til fordel for faste arbeidstider, ble sistnevnte ilagt

betydelig vekt. Eksempelet viser hvordan balansen mellom retten til medvirkning og styringsrett i den norske modellen gir premisser for bruk av involvering.

Ansattes eierskap

Det kan argumenteres for at medvirkningsprogrammet ansattes eierskap er det programmet som på best mulig måte ivaretar balansen mellom retten til medvirkning og styringsrett. De ansatte gis mulighet til å påvirke beslutningene ledelsen foretar, samtidig som ledelsen har ansvaret for de operasjonelle og strategiske beslutningene (Cotton et al. 1988, 15). Videre står programmet i sammenheng med det moderne demokratiet og sentralisering av makt (Reiersen 2012). Respondent 2 uttrykker: «*Ideer og forslag blir godt tatt imot [...] jeg føler jeg blir hørt med de ideene jeg kommer med. Definitivt.*» Respondenten legger så til:

Hvis jeg føler jeg får sagt det jeg mener, selv om jeg ikke blir hørt, så vet jeg i hvert fall at jeg har prøvd å gjøre sånn jeg mener er best. Da kan jeg leve med avgjørelsen om at det mener ikke dem. Det er viktig for meg å få vært med.

Inntrykket om at muligheten til deltakelse og innflytelse er viktigere en reell beslutningsmyndighet forsterkes ytterligere gjennom respondent 1s uttalelse:

Jeg er helt enig i at det er viktig å bli involvert for å få en følelse av å være med på prosessen og være en del av det, og bli motivert og man kan da godta at ting ikke blir som man ønsker, men man kan være en del av det.

Samtidig uttrykker respondenten at vedkommende føler det er mye som ikke følges opp. Respondent 5 støtter til dels dette utsagnet: «*[...] jeg tipper at beslutningen ofte er fattet før involvering skjer.*» Det kan dermed argumenteres for at ledelsen ikke har vært tydelig nok på å kommunisere hvilke innspill som vil bli tatt med videre og hvilke som overstyres av styringsretten. Respondent 4 kommenterer at dette har vært en utfordring i endringsprosessen.

Til tross for at teorien klassifiserer ansattes eierskap som et indirekte medvirkningsprogram, skiller programmet seg betydelig fra representativ involvering. Fremfor at involvering av ansatte kun foregår gjennom representanter, gis medarbeiderne mulighet til å kommunisere direkte med ledelsen slik noen av eksemplene over viser. Dette kan bidra til å bygge tillit mellom ansatte og ledelse, sentralt for en positiv opplevelse av involvering (Morgan og Zeffane 2003).

Representativ involvering

Representativ involvering er et medvirkningsprogram som kjennetegnes av formell og indirekte (Cotton et al. 1988, 15) innflytelse og deltakelse (Trygstad et al. 2019). De ansatte involveres her utelukkende gjennom representanter med beslutningsmakt som varierer på en skala fra å ha en reell stemme til å være et rent rådgivende organ (Cotton et al. 1988). I X er det særlig tillitsvalgte som fyller rollen som representant. Thorsrud og Emery (1970) argumenter for at tillitsvalgte kan fungere som en kontroll av ledelsens handlingsrom og beslutningstaking. Dog skal de først og fremst bistå medarbeidere i saker som dreier seg om generelle arbeidsvilkår (f.eks. endring av arbeidstid), samt fungere som et bindeledd mellom ansatte og ledelsen.

Respondent 4 uttrykker:

Endringer som arbeidstid, så forventer vi at tillitsvalgte har dialog med sine medlemmer [...] Det er ikke sånn at vi må snakke med hver enkelt ansatt om enhver endring vi skal gjøre. Så det er en grunn til at vi har tillitsvalgtapparat.

Utsagnet bygger på overnevnte, ettersom respondenten forventer at tillitsvalgte skal oppfylle sitt mandat. Respondent 2 sier seg fornøyd med dette gjennom utsagnet: «Jeg føler vel det var riktig måte å gjøre det på, hvor dem dro inn verneombud og tillitsvalgte først.» Utsagnet møter derimot motstand hos respondent 1 som etterspør en mer synlig ledelse: «Allerede fra starten bare burde vi fått inn leder som ga oss fakta på hva som foregikk, og hva som kom til å skje og hvorfor, fremfor alle disse leddene med verneombud og tillitsvalgte.» Respondent 3 støtter opp under dette: «[...] viktig at man får informasjon fra rett plass og det er ledelsen som har informasjonsplikt.» Det samme gjør respondent 2: «Så jeg tenker den viktigste delen er klar informasjon, og gjerne direkte fra dem som styrer med det.»

Utsagnene kan vitne om en manglende tillit til både ledelse og tillitsvalgte. Ser man til teorien, kan dette begrunnes i funnene Thorsrud og Emery (1970) gjorde i sin studie. I lys av sitt mandat må tillitsvalgte balansere mellom det å være en av de ansatte og en del av ledelsen. Respondent 3 beskriver denne balansegangen som svært utfordrende:

[...] forventes at jeg formidler ut til alle i bedriften det som skal gjøres eller er tenkt. Det er jo ikke alltid som tillitsvalgt at du er helt komfortabel med det [...] som ledelsen kanskje forventer at det skal bli noe ut av den informasjonen de gir meg, så er det kanskje en forventning i arbeidsstokken [...] jeg kommer ut med all informasjonen jeg har. Det er jo ikke alltid jeg kan gjøre.

Samtidig viser funnene at ledelsen forstår det slik at tillitsvalgte videreformidler informasjonen som vedkommende får gjennom sin rolle. Respondent 4 uttrykker: «Så vi har forholdt oss veldig til tillitsvalgsapparatet, og delt all informasjon med dem [...] vi vet jo at de tillitsvalgte har delt informasjon fordi de har spurt om å få dele.» I utsagnene hviler en tydelig mangel på forventningsavklaring og dialog mellom ledelse og tillitsvalgte. Dette kan føre til usikkerhet blant de ansatte rundt hvem som sitter på informasjon, samt hvem de skal henvende seg til for innspill.

Representativ involverings konsekvenser for de uorganiserte

I beskrivelsen av casen ble det nevnt at X både har organiserte og uorganiserte medarbeidere.

Respondent 4 sa i intervjuet:

Vi har ikke noe eget apparat for de som er uorganiserte, fordi de må velge å organisere seg eller ikke, men noe av fordelene med å organisere seg er nettopp at man får tillitsvalgt og kan snakke din sak inn. Du kan velge å ikke organisere deg, men da mister du litt den muligheten til det formelle systemet.

Samtlige av respondentene vi snakket med var organiserte. Utsagnet til respondent 4 er likevel svært interessant. I lys av teorien har både organiserte og uorganiserte rett til en representant som kan fungere som et kontaktledd inn mot ledelsen. Ved ikke å legge til rette for at de uorganiserte får en slik representant, bryter X med premisser i den norske modellen. Ettersom ledelsen i utgangspunktet lener seg på representativ involvering, vil de uorganiserte kunne falle utenfor den formelle informasjonsflyten. Dette kan få konsekvenser for deres utøvelse av ekstrarolleatferd, samt bidra til økt motstand mot endringene som implementeres.

Representativ involvering som foretrukket medvirkningsprogram

Basert på funnene i sin helhet, er det dette programmet ledelsen har ønsket å bruke i den aktuelle endringsprosessen. Dog viser overnevnt drøfting at de i praksis har benyttet seg av tre ulike programmer. Tanggaard (2016, 33) argumenter for at dette kan skape unødvendig motstand blant ansatte ettersom de ikke vet hva de kan forvente av ledelsen, ei heller hva ledelsen forventer av dem. Teorien stadfester også at «skinnprosesser» (Tanggaard 2016) kan bidra til svekket engasjement blant de ansatte, samt økt behov for uttrykke sin misnøye. I respons på

øvrig ledelses bekymringer rundt det å la ansatte få uttrykke dette i Samarbeidsutvalget (SU) sa respondent 4: “[...] måtte si til de noen ganger at det ikke er noe farlig å ta opp ting i SU, fordi det blir som ledelsen vil likevel. SU er jo bare et rådgivende organ.” Utsagnet sår dermed tvil om ledelsens intensjoner bak bruken av representativ involvering.

Usikkerheten rundt hvilket medvirkningsprogram som ble benyttet, med motstand som konsekvens, kommer til syne gjennom følgende uttalelse fra respondent 4:

[...] en del ansatte på gulvet som opplevde at konklusjonene ikke ble sånn som de ønsket, så la de skyld på ledelsen for at vi ikke involverte, og da måtte jeg forklare at vi har jo hatt hyppige møter her med deres tillitsvalgte, og da begynte de å legge skyld på tillitsvalgte fordi at de ikke fikk det som de ville. Da måtte jeg ha en ny runde med å forklare at det ikke kan være sånn at vi i det daglige skal forholde oss til tillitsvalgte, men hvis tillitsvalgte ikke får til eller ikke er enig i det hver ansatt mener.

Til ledelsens forsvar, kan forvirringen skyldes ansattes manglende utøvelse av ekstrarolleatferd. Likevel vitner utsagnet om en manglende bevisstgjøring hos ledelsen i forhold til hvilket program de ønsket å benytte. Det å gi medarbeidere muligheten både for konsultativ involvering og ansattes eierskap, kan by på utfordringer ved valg av representativ involvering.

Det er dog verdt å bemerke at teorien ofte presenterer en versjon av virkeligheten som ikke passer (helt) med kartet. Det kan dermed ikke gis for sterk kritikk av ledelsens manglende avklaringer rundt medvirkningsprogram. Samlet utgjør konsultativ involvering, ansattes eierskap og representativ involvering en solid plattform for involvering som er i tråd med premissene som den norske arbeidsmodellen gir.

4.1.3 Motiver for å involvere ansatte

I teorien ble det argumentert for at involvering gjerne praktiseres for å oppnå en eller flere forventede fordeler (Glew et al. 1995, 397). Særlig tanken om at innspill fra ansatte med kunnskap og ferdigheter kan bidra til effektive beslutningsprosesser (Kaler 1999, 129), ser ut til å være et motiv for å involvere i denne prosessen. Respondent 4 beskriver at ansatte som «[...] kommer med kloke innspill [...] gjør at vi ender opp med bedre beslutninger enn vi var i ferd med å ta.» Videre sa respondenten «[...] det er viktig det å knytte til seg kompetansen som finnes i bedriften. Av og til fra mitt ståsted, så ser jeg jo at ledelsen ikke alltid vet hvilken kompetanse de har rundt seg.» Sistnevnte underbygges av respondent 3 og 5.

Det kan også argumenteres for at ledelsen involverer basert på et ønske om rettferdighet (Kaler 1999, 129). Respondent 4 uttaler at verneombud ble representant for ansatte som befant seg på lokasjoner uten tillitsvalgte. Dette ble gjort for å sikre at samtlige organiserte medarbeidere fikk mulighet til å utøve sin rett til medvirkning. Rettferdighet som motiv kan videre begrunnes i premisser som utgår fra den norske modellen. Særlig tanken om samarbeid og demokratiske prosesser gjør seg gjeldende.

Et siste motiv for å inkludere de ansatte bygger på ledelsens holdninger om at de ansattes meninger og innspill kan være verdifulle for gjennomføring og implementering av endringsprosesser. I verdigrunnlaget fremkommer det at god ledelse (bl.a.) er evnen til å lytte og se på uenighet som naturlig og ønskelig. Respondent 4 argumenterer for at dette bidrar til bedre beslutninger. Respondent 5 underbygger dette ved å poengtere at involvering av ansatte kan sikre god gjennomføring av beslutningene som fattes.

4.1.4 Motiver for å ikke involvere ansatte

Marchington et al. (1979) poengterer at ikke alle endringsprosesser er egnet for involvering. Teorien rundt dette har dannet grunnlag for et eget forskningsspørsmål, og vil dermed drøftes for seg. Videre argumenterer teorien for at ledelsen kan ha en holdning om at de ansatte mangler kompetanse til å delta i beslutningsprosesser. Respondent 4 uttrykker at det er store forskjeller i ledelsens holdninger til de ansattes kunnskaper, og dermed ulik praktisering av hvordan uenighet håndteres. Respondent 5 og 3 deler denne oppfatningen, og poengterer at de ofte opplever at ledelsen ikke er klar over kompetansen som finnes i bedriften. Teorien tar også til orde for at ledelsen kan være redd for at de ansattes kvalifikasjoner kan virke truende ovenfor deres egen kompetanse, og dermed skape utfordringer ved bruk av styringsrett. Gjennom analyse av datainnsamling kan vi dog finne utsagn som støtter opp under et slikt motiv.

Et motiv for ikke å involvere ansatte som derimot fremkommer i funnene er tanken om at involvering i seg selv vil skape vanskeligheter for gjennomføring av en endringsprosess. Motivet står i sammenheng med det respondent 4 presenterer som et dilemma mellom det å informere for tidlig eller for sent i en endringsprosess. Respondenten forteller:

[...] det er jo dilemmaet her, skal du involvere folk tidlig i en prosess, så vil det være ting som ikke er ferdig tenkt. Men samtidig blir folk sinna fordi det er ting som ikke er ferdig. Hvis vi skulle ventet til vi hadde et fullverdig dokument, så ville folk hatt en liten mulighet til å påvirke. Så jeg sliter litt med det dilemmaet der, at det er et ønske om at du skal dele informasjon tidlig,

men jo tidligere du deler informasjon, desto mindre klarere er tankene og større er muligheten for at folk reagerer og feiltolker.

Til tross for dette poengterer respondenten at dette gir desto større grunn til å involvere.

4.1.5 Oppsummering

Den norske modellens premisser kan på mange måter oppsummeres i to rettigheter: styringsrett og retten til medvirkning. Sammen forener de modellens prinsipper om gjensidig maktbalanse og demokrati, samt behovet for sentralisering av makt i det moderne demokratiet.

Funnene gjort gjennom datainnsamling viser at ledelse og ansatte i X er underlagt prinsipper som preger den norske modellen. Modellen legger dermed sterkt førende premisser for hvordan involvering praktiseres. Ønsket om å bli involvert er tydelig, og ansvarlig leder for endringen ser flere fordeler enn ulemper med å tilrettelegge for retten til medvirkning. Demokratiske prosesser i et moderne demokrati gjør seg gjeldende, og makten er sterkt sentralisert. Uklarheten rundt hvilket medvirkningsprogram som benyttes, skaper dog en rekke utfordringer. Motstand, manglende engasjement og tillit til ledelsen er blant dem. Sistnevnte er nødvendig for et fungerende demokrati.

4.2 Er alle endringsprosesser egnet for involvering?

På tidspunktet for datainnsamling har X gjennomgått en endring av arbeidstidsordningen, som skal implementeres til høsten. Endringen var planlagt og ledet av ledelsen, slik respondent 3 understreker: *“Det er jo noe som kommer fra ledelsen og er en endring dem ønsker.”* Ved slike endringer kan ledelsen, ifølge teorien, følge ulike strategier: diktatorisk og karismatisk omforming eller tvungen og deltakende utvikling (Jacobsen og Thorsvik 2013, 396). Strategiene gir ulikt handlingsrom for involvering. I lys av teorien ønsker vi dermed å avdekke hvorvidt endring av arbeidstidsordningen var egnet for involvering eller ikke, og eventuelt om den har et uutnyttet potensial. Først og fremst gir vi en utdypende gjennomgang av endringsprosessen.

4.2.1 Arbeidstidsordningen

Endringen med arbeidstidsordningen startet som følge av diskusjoner rundt stempling, igangsatt av den nylig tiltrådte administrerende direktøren i X. Hovedårsaken til dette var slik respondent

4 forklarer: «[...] systemet vi hadde for tidsregistrering var fryktelig tungvint. [...] vi satt med et system som jeg mente var lite rasjonelt.» Medarbeiderne i organisasjonen uttrykte en enorm motstand mot dette, noe ledelsen syntes var veldig overraskende da det vanligvis er motsatt når virkemidler for kontroll foreslås fjernet. Årsaken til motstanden kan begrunnes i følgende utsagn gitt av respondent 4: «[...] en del ansatte jobber veldig fleksibelt og som har innhold i jobben sin som gjør at de kan jobbe mye. [...] da kan de ha kontroll på tiden sin.» En bakside av denne fleksibiliteten har vært at enkelte ansatte bruker stempelingssystemet til egen vinning ved å bevisst komme både for tidlig og gå for sent for å opparbeide seg overtid. Ledelsen mente derfor at arbeidstidsordningen måtte endres.

Diktatorisk og karismatisk omforming

I denne prosessen opplevde flere at ledelsen brukte en uegnet strategisk tilnærming til hvorfor arbeidstidsordningen måtte gjøres noe med. En endring som på mange måter kjennetegnes av diktatorisk omforming, ble presentert på en annen måte ovenfor de ansatte. Respondent 3 poengterer at: «[...] de går ut med en strategi om at de skal fremstille dette som noe positivt til de som får hverdagen sin endret.» Respondent 5 utdyper nettopp dette videre;

At man prøver å fremstille det som noe positivt er ikke lurt. Det hadde vært bedre og kjørt styringsrett og sagt at her er vi nødt til å stramme inn for dette har «flyti» ut, vi har ingen organisert arbeidstid på noe plan og det må vi ha. Det hadde vært en mye mer redelig måte å gjøre det på og det hadde skapt mindre tising og hvisking og sånt i krokene.

Dette kan tenkes å ha noe med den uttrykte motstanden å gjøre, at ledelsen i denne sammenheng gjorde et forsøk på å redusere motstanden gjennom en karismatisk lederstil. Slik Jacobsen og Thorvik (2013) forklarer utviser den karismatiske lederen personlig engasjement, opptrer konsistent med det han eller hun insisterer på, og «[...] ved stadig å trekke frem små suksesser som tolkes som om de beveger organisasjonen i riktig retning» (s. 399). Dette kan dog potensielt gjennomskues av de utenforstående; som ikke får hverdagen sin endret, slik som respondent 3 påpekte. Det å skulle benytte en karismatisk endringsstrategi krever tross alt at man vet hvem som vil bli en karismatisk leder, og at man har klart for seg hva karisma innebærer (s. 399).

Tvungen utvikling

Videre forklarer respondent 4 at de involverte tillitsvalgte og noen ansatte i prosessen «[...] for å se på hvilket system vi skulle velge for en løsning.» Dette kan forstås slik at ledelsen i realiteten benyttet en mer form for tvungen endringsstrategi. Det vil si at det gis få muligheter til

deltakelse i prosessen, og de mulighetene medarbeiderne får er preget av oppmuntring til forslag på hvordan prosessen kan gjennomføres. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 400) Hensikten med involveringen var tross alt innspill til mulige løsninger for arbeidstidsordningen. Medarbeideren lokalisert i samme avdeling som ledelsen, uttrykker seg imidlertid positivt til grad av involvering i endringen: «*vi ble godt involvert i den prosessen om arbeidstid*» forklarer respondent 2. På den andre siden kan det virke som at medarbeidere lokalisert i den andre avdelingen uttrykker det motsatte, ettersom respondent 1 forklarer;

Jeg synes endringen om arbeidstid kunne vært mer involvering. [...] skjønner jo at ledelsen har en klar agenda her, men dette er kanskje det som skaper mest uro hos oss fordi det er så mange meninger.

Dermed kan det også argumenteres for en diktatorisk tilnærming i kombinasjon med tvungen strategi, da det virker som at mange medarbeidere gis svært få muligheter til innflytelse i prosessen (s. 397). Som nevnt innledningsvis er arbeidstidsordningen karakterisert som en hierarkisk styrt endring, slik at makten er sentrert omkring øverste nivå og strategien for endringen forkommer dermed «top-down.» Dette kan også være årsaken til motstanden tidlig i prosessen.

Deltakende utvikling

Basert på tidligere drøftelser og teori ser vi få tegn til bruk av deltakende utvikling i den aktuelle endringsprosessen. Både ledelse og medarbeidere er fortrolig med handlingsrommet for styringsrett. Delegering av beslutningsmyndighet og gjensidig maktbalanse vil her heller fostre organisatorisk anarki fremfor legge til rette for rent demokratiske prosesser. Ettersom respondent 4 uttrykker misnøye rundt en slik organisasjonsform, kan det ha vært årsaken til at denne strategien ikke ble valgt.

4.2.2 Uutnyttet potensial?

Som tidligere forklart fremkommer det i Arbeidsmiljøloven, bestemmelser om ansattes krav på informasjon og muligheter for medvirkning i saker som er av betydning for deres arbeidsforhold. En endring som arbeidstidsordning inkluderer nettopp dette, og vil derfor karakteriseres som en endring der involvering er en nødvendighet. Respondent 1 og 2 påpeker også dette: «*jeg føler at arbeidstidsordningen [...] berører oss mye mer. Så der er det viktig at vi er en del av det og blir hørt litt*» og «*arbeidstidsordninger går jo veldig på hvordan jeg har*

det på jobb.» Respondent 2 forklarer også at h*n engasjerte seg mer i denne enn øvrige endringsprosesser organisasjonen har gjennomgått. Her kan det dermed argumenteres for at ledelsens strategiske tilnærming med tvungen og diktatorisk endringsstrategi har ført til begrenset involvering av de ansatte i en endringsprosess. Dette på bekostning av ansattes ønske om å delta i prosessen og få utøve sin rett til medvirkning. Det kan dermed argumenteres for et uutnyttet potensial. Arbeidsretten gir dog også rom for å anvende styringsrett, noe som begrenser medarbeideres krav på involvering. Potensialet kan dermed anses som godt utnyttet, om ikke nødvendigvis på helt rett måte.

4.2.3 Oppsummering

Spørsmålet vi ønsket å besvare er hvorvidt alle endringsprosesser er egnet for involvering. Drøftingen har pekt på karaktertrekk ved den aktuelle endringsprosessen som både gir muligheter og begrensninger for involvering. Samlet konkluderer vi med at endringen av arbeidstid hadde begrensende muligheter for involvering.

4.3 Hvordan påvirker organisasjonsstruktur informasjonsflyt og kommunikasjon i X?

Kaufmann og Kaufmann (2015, 393) understreker kommunikasjonens avgjørende faktor i organisasjoner. Dermed er det logisk hvilken betydning dette fenomenet får spesielt i endringsprosesser. Med bakgrunn i teorien om kommunikasjon og organisasjonsstruktur, skal vi i det følgende undersøke forskningsspørsmålet om hvordan sistnevnte påvirker kommunikasjon og informasjonsflyt i X.

4.3.1 Organisasjonsstruktur

Innenfor det teoretiske rammeverket for kommunikasjon og organisasjonsstruktur, har sistnevnte stor betydning for informasjonsflyt og beslutningstaking i en organisasjon. X har en komplisert struktur bestående av mange organisatoriske enheter på ulike lokasjoner. Respondent 4 forklarer at: *«[...] det er en ganske klar struktur på kartet, men med et snev av anarki.»* Respondent 4 påpeker videre at: *«Noe av utfordringen ved bedriftskulturen vår hvis du spør meg, er jo at du kan bestemme nesten hva som helst. En del mennesker gjør litt som de vil.»* Nettopp dette kjennetegner også det organiserte anarkiet. Kulturen fremstår som fragmentert og makten vil i stor grad være likt fordelt slik at ingen kan nekte andre deltakelse

(Jacobsen og Thorsvik 2013, 340). Dette kan by på problemer både for informasjonsflyt og den generelle kommunikasjonen.

Ettersom noen av medarbeidere også er lokalisert på ulike geografiske avdelinger, vil det organiserte anarkiet skape betydelige utfordringer. Dette poengterer blant annet respondent 1, som er lokalisert et annet sted enn resterende respondenter:

Hvem forventer vi å få informasjon av? Er det klart imellom de på toppen og de nedover? Hvem skal videreformidle informasjonen? Der tror jeg hvert fall hos oss at det er mye uklart hvem som skal si det videre og bringe våre ønsker til rette vedkommende.

Olaisen m.fl. (2008) presiserer at det bør være klare linjer i organisasjonsstrukturen for hvem som har ansvar for å gi informasjon til medarbeiderne. Dette tar oss videre til organisasjonens vertikale- og horisontale kommunikasjon. Særlig den vertikale kommunikasjonen ser ut til å by på problemer, ettersom den hierarkiske strukturen legger hindringer for informasjonsformidlingen.

4.3.2 Vertikal kommunikasjon

I forbindelse med vertikal kommunikasjon har organisasjon X hovedsakelig utfordringer i kommunikasjonen og informasjonsflyten mellom ledelsen og ansatte som befinner seg på en annen lokasjon enn ledelsen selv. Per dags dato er dette et dilemma som skaper diskusjoner og i enkelte tilfeller dårlig stemning. Respondent 5 uttrykker hvordan vedkommende ideelt skulle sett at det var; «[...] helst administrerende direktør, som tar runden på de tre lokasjonene vi har og legger frem budskapet. Da kommer det fra samme munn med samme måte å si ting på. Da blir i hvert fall mulighetene til å tolke det færre.» Utsagnet står ikke i samsvar med respondent 4s gjentakende uttalelser om at det er tillitsvalgte som er ansvarlig for å videreformidle informasjonen ledelsen sitter på i forbindelse med endringsprosessen.

Det kan dermed argumenteres for at det eksisterer ulike forventinger til hverandre, både mellom ledelsen, tillitsvalgte og ansatte. Ledelsen mener at tillitsvalgte er de ansattes informasjonsformidler, slik respondent 4 påpeker: «[...] det er en grunn til at vi har et tillitsvalgtapparat». På den andre siden mener ansatte at kommunikasjon direkte fra ledelsen bidrar til å unngå unødvendig diskusjon og konflikter, slik respondent 2 sier; «[...] allerede fra starten burde fått inn leder som ga oss fakta på hva som foregikk, og hva som kom til å skje og hvorfor, fremfor alle disse leddene med verneombud og tillitsvalgte.» Her er det verdt å nevne

at deres forventninger til hverandre avhenger av type informasjon det er snakk om. Likevel kan det virke som at dette generelt er en utfordring i organisasjonen, da alle respondentene uttrykte liknende meninger omkring dette.

Det Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer om mellomleders ønske om ikke å videreformidle dårlige nyheter til ansatte i frykt av å skape ugunstige situasjoner, er nettopp det organisasjonens tillitsvalgte kan føle på: «[...] at det kanskje forventes at jeg formidler ut til alle i bedriften det som skal gjøres eller er tenkt. Det er jo ikke alltid som tillitsvalgt at du er helt komfortabel med det.» Dette kan være en mulig årsak til at de ansatte i visse endringsprosesser ikke alltid opplever at de har tilgang til eller får den informasjonen de ønsker. Videre mener de at ledelsen sitter på hovedansvaret for å videreformidle informasjonen til ansatte, som respondent 5 sier: «[...] det er ledelsen som har ansvar, det er de som på en måte må legge opp en strategi sånn at de ikke tror det skjer av seg selv.» I tillegg forklarer tillitsvalgt at det er mye informasjon ledelsen formidler til vedkommende, som ikke nødvendigvis kan videreformidles, og at det derfor er viktig «at det er ledelsen som informerer.»

Utfordringene med den vertikale kommunikasjonen har også resultert i det respondent 5 omtaler som «*tisking og hvisking og sånt i krokene.*» Fremfor at ledelsen har vært tydelig i sin kommunikasjon med de ansatte om bakgrunnen for endringsprosessen, har de prøvd å fremstille dette som noe positivt for arbeidsstokken. Respondent 3 forteller

Det er jo en sånn ting der det er noen som ønsker å oppnå noe, så er det kanskje ikke sikkert at de er like ærlige bestandig fordi det ikke er sikkert det er en fordel for meg og da vil dem kanskje ikke fortelle noe. [...] det er noe som kommer fra ledelsen og er en endring dem ønsker. Også har jeg opplevd at de går ut med en strategi om at de skal fremstille dette [endring av arbeidstid] som noe positivt til de som får hverdagen sin endret, og da har de jo en pedagogisk utfordring hvis dette ikke er positivt.

Respondent 4 på sin side mener behovet for endring har vært klart hele veien. Igjen ser det ut til at manglende avklaringer mellom ledelse og ansatte fører til misforståelser og usikkerhet rundt endringene som skal gjennomføres i forhold til arbeidstidsordningen.

Human Relations-perspektivet

Ut ifra respondentenes utsagn, ser vi at det har skjedd en svikt i kommunikasjonen når det kommer til forventningene om hvem som skal videreformidle informasjon til ansatte. Videre kan det virke som medarbeidere på den andre geografiske enheten ikke føler seg tilstrekkelig

inkludert, samt opplever brist i kommunikasjonen inn mot ledelsen. Respondent 1 poengterer: *«Jeg føler at det går igjennom så mange at jeg er usikker på om det rette budskapet kommer frem til rett person.»* Dette kan tyde på manglende kontroll på kommunikasjonsflyten i X, ettersom respondenten ikke vet hvordan budskapet vil nå frem til ønsket mottaker.

Vi finner støtte i antakelsen hos respondent 2, som uttrykker *«[...] jeg tenker at den viktigste delen er klar informasjon, og gjerne direkte fra dem som styrer med det. Ikke at det går igjennom ledd.»* På bakgrunn av disse funnene er det tydelig at det foreligger kommunikasjonsbarrierer på tvers av organisatoriske enheter, så vel som på ulike hierarkiske nivåer. I viderefremføring av informasjon, er det viktig å være klar over at jo flere nivåer et budskap skal igjennom, desto høyere blir risikoen for at det blir fordreid (Olaisen et al. 2008). Dersom ledelsen dermed hadde praktisert større grad av direkte kommunikasjon, samt organisert informasjonsflyten med tillitsvalgte ytterligere, kunne kanskje kommunikasjonsbarrierene vært redusert.

4.3.3 Horisontal kommunikasjon

Som tidligere nevnt kan kommunikasjon mellom ulike geografiske enheter ofte være dårlig, ettersom medarbeiderne på de ulike avdelingene ikke har direkte kontakt med hverandre i det daglige. Dette har vært en utfordring for deler av arbeidsstokken i X, da medarbeiderne i de ulike enhetene ikke har hatt kjennskap til hverandre. Særlig i forbindelse med en planlagt samlokalisering til høsten. Respondent 2 uttrykker: *«i forbindelse med flyttingen vi nå skal ha, [...] er det arbeidsledere som skal jobbe sammen og det er viktig at vi er på bølgelengde.»* Vedkommende tok ansvar og forhørte seg med øverste leder, som dermed satt i gang tiltak for nettopp dette. Videre forteller h*n; *«Egentlig et ganske fint tiltak, hvor det ble satt sammen grupper av oss arbeidsledere på tvers av avdelinger.»* På den måten får medarbeiderne nå muligheten til å bli kjent med hverandre, og dermed skape en felles forståelsesramme innenfor arbeidet de skal gjøre. Dette vil også kunne medføre mindre misforståelser i kommunikasjonen med hverandre.

I endringen av arbeidstid ser det ut til at den horisontale kommunikasjonen har fungert bra. Oppfattelsen begrunnes i at ingen av respondentene ga uttrykk for de motsatte.

Det kognitive perspektivet

I teorien ble det redegjort for det kognitive perspektivets argumenter for hvordan individuelle tolkningsrammer kan by på utfordringer når budskap skal formidles. Respondent 4 uttrykker: *«Til tross for at de hadde fått dokumentet, som både var tydelig på at det var et forslag og utkast, så var de sinna fordi de opplevde at ting var vedtatt.»* Utsagnet kan vise til en oppstått kognitiv dysfunksjon. Ettersom dokumentet omhandlet hvorfor-spørsmål, kan bruken av elektroniske kanaler ha bidratt til misforståelsene som oppsto (Olaisen et al. 2008).

Det aktuelle dokumentet ble formidlet til oss av ledelsen i X. Dokumentet var svært innholdsrikt og tok opp en rekke beslutninger som var gjort vedrørende endring av arbeidstidsordningen. Det er ikke et ukjent fenomen at innboksen ofte blir rimelig full i løpet av en arbeidsdag. Ved å benytte e-post som kanal kan dermed ha medført at dokumentet druknet i annen e-post. Støy i kommunikasjonsprosessen kan dermed ha bidratt til misforståelsen rundt hvorvidt dokumentet kun var et forslag eller inneholdt endelige beslutninger. Videre kan dette ha medført at de ansatte skumleste dokumentet, og gjennom det fortløpende filtrerte ut informasjon de ikke anså som relevant for egen arbeidssituasjon.

4.3.4 Oppsummering

Det er viktig at ansatte får informasjon gjennom god og effektiv kommunikasjon, slik at meningen med budskapet fremstår likt hos sender (ledelsen) og mottaker (medarbeiderne). Respondent 1 uttrykte nettopp dette; *«Det er viktig at det er ryddig, og at det kanskje kommer fra toppen.»* Av den grunn er god intern kommunikasjon og tilstrekkelig informasjonsflyt en Det virker logisk og fornuftig at alle enkeltindivider må bidra for å skape en god formidlingskultur, slik respondent 2 var også inne på dette i intervjuet; *«Jeg tenker at det handler mye om engasjement også fra oss på gulvet, hvis jeg kan si det. Man kan ikke sitte å si at man ikke fikk vite noe i etterkant. Vi må også være engasjert, spørre og grave litt, så får man også vite.»*

5. Avslutning

Vi nærmer oss slutten på et omfattende, spennende og lærerikt prosjekt. I avhandlingens avslutning vil vi svare på problemstillingen, samt reflektere rundt mulighetene for videre forskning. Først, vil gi en samlet konklusjon på forskningsspørsmålene.

5.1 Hva sier forskningsspørsmålene?

Den norske modellen kan oppsummeres i to rettigheter: retten til medvirkning og styringsrett. Samlet danner de rammeverket for avhandlingen. I endringsprosesser som er godt egnet for involvering vil rettighetene kunne balanseres på en god måte. Derimot vil endringsprosesser mindre egnet for involvering, i større grad måtte lene seg på styringsretten og utnytte handlingsrommet den gir til det fulle. Diktatorisk omforming og tvungen utvikling er eksempler på dette. Involvering gjennom ekstrarolleatferd, samhandling og representanter lar seg ofte gjøre likevel.

For et vellykket demokrati og gjensidig maktbalanse er det sentralt at informasjon gjøres tilgjengelig for alle. Samtidig må makten sentraliseres for å hindre demokratisk kaos. Funnene viser at organisasjoner med kompliserte strukturer fordelt på flere lokasjoner gjerne bærer preg av anarki og vertikal kommunikasjon. Sistnevnte virker hindrende på informasjonsflyten, og mangel på direkte kommunikasjon bygger (unødvendige) barrierer mellom ledelse og ansatte. Jo flere ledd i kommunikasjonen, jo flere muligheter til å fordreie budskapet.

Tillitsvalgte utgjør et av mange ledd i X, og bidrar dessverre til at informasjon ikke når øvrige ansatte. Bruk av representativ involvering bygger likevel på premisser i det moderne demokratiet, ettersom ansatte får et talerør inn til ledelsen de ellers kanskje ville vært foruten. Dog skal man ikke kimse av medvirkningsprogrammets negative konsekvenser. Manglende samhandling og en lite synlig ledelse skaper motstand og svekker tillit. Idealet om likhet utfordres når kun organiserte medarbeidere får dra nytte av fordelene representativ involvering gir. Større bruk av konsultativ involvering og ansattes eierskap kan veie opp for dette.

5.2 Svar på problemstilling

Med dette prosjektet har vi ønsket å undersøke problemstillingen: «*På hvilken måte påvirker bruk av tillitsvalgte ansattes opplevelse av involvering i endringsprosesser?*»

På bakgrunn av tillitsvalgtes mandat og ledelsen i Xs ønske om å utnytte dette, gis de muligheten til å utøve kontroll på beslutningene ledelsen foretar seg i en endringsprosess. Gjennom tilrettelagte fora kan de fremme medarbeiderens synspunkter og sørge for at disse blir hørt. Ved å samle synspunktene gis de større tyngde enn hvis den enkelte ansatt fremmet disse for ledelsen. Grunnet trekkene ved den aktuelle endringsprosessen, vil involvering gjennom representanter dermed gi gode muligheter å utøve retten til medvirkning; om dog noe begrenset.

I dette tilfelle er det likevel usikkert om fordelene overstiger ulempene. Ved bruk av representativ involvering svekkes mulighetene for involvering gjennom utøvelse av ekstrarolleatferd, samt involvering gjennom samhandling og synlig samspill. Som en konsekvens svekkes tilliten til ledelsen. Videre gir bruk av tillitsvalgte et ekstra, og kanskje unødvendig ledd, i formidling av informasjon mellom ledelsen og øvrige medarbeidere. Prosjektet har avdekket at informasjon er en nødvendig forutsetning for involvering i form av en *reell* stemme i beslutningsprosesser. Manglende forventningsavklaring mellom ledelse og tillitsvalgte har ført til at informasjon ikke når frem til de ansatte. Involvering blir dermed å betrakte mer som en skinnprosess enn faktisk utøvelse av rett til medvirkning.

Alt i alt, ser vi at bruk av tillitsvalgte har ført til en negativ opplevelse av involvering i endring av arbeidstid i X.

Moderat generalisering

Basert på funnene som ble gjort, ser vi at opplevelsen ansatte i X hadde av involvering kan være overførbart til andre case. Særlig bedrifter med lignende organisasjonsstruktur preget av hierarkiske strukturer og vertikal kommunikasjon, kan dra nytte av å reflektere rundt hvordan dette påvirker ansattes opplevelse av involvering. Videre vil bedrifter med både organiserte og uorganiserte arbeidstakere med fordel kunne benytte seg av medvirkningsprogrammer som åpner for inkludering av samtlige ansatte. Dette for å sikre enn mer vellykket endringsprosess.

5.2 Videre forskning

I innledningen stilte vi oss spørsmålene: «Hvorfor er det slik at når teorien gir et tydelig bilde på hva som virker, at bedrifter gjør det motsatte?», «Kan det rett og slett være så enkelt som at ledere og medarbeidere har ulik forståelse av involvering?», «Eller er våre opplevelser reelle og utfordringen ligger i hvordan involvering praktiseres?» Gjennom prosjektet har vi sett at ledere og medarbeidere har en relativt lik forståelse av involvering, men forventningene er ulike. Videre ser det ut til at ansatte ofte blir tilskuere til endringene og beslutningene som skjer, fremfor aktive deltakere som får utøve sin rett til medvirkning fullt ut.

Det vi derimot ikke har fått svar på spriket mellom teori og praksis, da bedriften vi undersøkte praktiserte involvering. Ei heller har vi avdekket et bredt spekter av fenomener som kan påvirke opplevelsen av involvering, eller ledelsens generelle holdning til involvering. Dermed eksisterer det et godt utgangspunkt for videre forskning. Selv kunne vi ønske å gjennomføre en sammenlignende casestudie for å avdekke om flere bedrifter opplever det samme som X, samt andre faktorer som kan påvirke opplevelsen av involvering. Et observasjonsstudium ville gitt muligheten til å studere kommunikasjon og informasjonsflyt i praksis, samt hvordan uklarerheter rundt medvirkningsprogram skaper usikkerhet og «tisking og hvisking i krokene.»

Vi håper likevel prosjektet har gitt deg som leser økt kunnskap om involvering som fenomen. Det svært sparsomt møblerte rommet har nå fått en og annen pyntegenstand som kan vekke nye refleksjoner og utvide forståelsen av verden vi befinner oss i.

Litteraturliste

Andersen, Unn Conradi og Arne Krumsvik. 2017. «Intervju som metode» i *Metodebok for kreative fag* redigert av Hans Erik Næss og Lene Pettersen, 76-87. Oslo: Universitetsforlaget.

Arbeidsmiljøloven. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Av 2006. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>

Arbeidstilsynet. "Tillitsvalgt". <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/tillitsvalgte/> [Lesedato: 19.05.2020]

Arntsen, Eivind. 2015. "Arbeidsgivers styringsrett – en innføring." <https://www.arbeidsrettsadvokaten.no/arbeidsgivers-styringsrett/> [Lesedato: 22.05.2020]

Bergsli, Alf Tore. 2017. «Hva er forskjellen på tillitsvalgt og verneombud?». *Arbeidslivet*. <https://www.arbeidslivet.no/Lonn/Organisering-og-partene/Hva-er-forskjellen-pa-tillitsvalgt-og-verneombud1/> [Lesedato: 22.05.2020]

Cotton, John L., Vollrath, David A., Froggatt, Kirk L., Lengnick-Hall, Mark L., og Jennings, Kenneth R. 1988. "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes." *Academy of Management*. 1988. Vol. 13, No. 1, 8-22.

Fagforbundet. «Ny som tillitsvalgt». <https://www.fagforbundet.no/for-tillitsvalgte/ny-som-tillitsvalgt/> [Lesedato: 19.05.2020]

Glew, David J., Anne M. O’Leary-Kelly, Ricky W. Griffin, og David D. Van Fleet, 1995. "Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis." *Journal of Management*. 1995, Vol. 21, No. 3, 395-421.

Gollan, Paul J. og Edward M. Davis. 1999. "High Involvement Management and Organizational Change: Beyond Rhetoric." *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 1999, Vol. 37, No. 3, 69-91.

- Grennes, Tor. 2012. "På jakt etter en norsk ledelsesmodell" i *Magma* Årg. 15, nr. 4, pp. 51-59. Funnet her <https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell> [Lesedato: 22.05.20]
- Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang. 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Ingvartsen, Audun. 2019. "Godt lederskap i Skandinavia." Dagens perspektiv. <https://www.dagensperspektiv.no/2019/godt-lederskap-i-skandinavia> [Lesedato: 22.05.2020]
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelse?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Lars E.F., Tore Witsø Rafoss og Erik Børve Rasmussen. 2018. *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. 1 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johansen, Svein Tvedt, Kjell Grønhaug og Rune Lines. 2005. «Deltakelse - rettighet eller belastning?» *Magma*. <https://www.magma.no/deltakelse-rettighet-eller-belastning> [Lesedato: 20.05.2020]
- Kaler, John. 1999. "Understanding Participation." *Journal of Business Ethics*. 1999, 21: 125-135.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget, Vigmostad og Bjørke AS.
- Levin, Morten. 2012. "Den norske arbeidslivsmodellen" i *Magma* Årg. 15, nr. 4, pp. 20-23. Funnet her <https://www.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen> [Lesedato: 21.05.2020]
- Marchington, Mick og Raymond Loveridge. 1979. "Non-Participation: The Management View?" *Journal of Management Studies*. 1979, Vol. 16, No. 2, 171-184.
- Morgan, David og Rachid Zeffane. 2003. "Employee involvement, organizational change and trust in management." *Int. J. of Human Resource Management*. 2003. Vol. 14, No. 1, 55-75.

- NOU 2010:1 *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Arbeidsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/2a344e075ffa4d839dd8242a91e1b0ce/no/pdfs/nou201020100001000dddpdfs.pdf>
- Næss, Hans Erik. 2017. «Forskningsetikk – prinsipper og praksis» i *Metodebok for kreative fag* redigert av Hans Erik Næss og Lene Pettersen, 20-29. Oslo: Universitetsforlaget.
- Olaisen, Johan, Tom Rosendahl, Mona Kjenner Andersen og Tone Laila Solstad. 2008. “Intern kommunikasjon i endringsprosesser” i *Idunn*. 2008. Vol. 21, No. 2, 45-61.
- Reiersen, Jon. 2012. “Arbeidsgivere og den nordiske modellen” i *Magma* Årg. 15, nr. 4, pp. 32-41. Funnet her <https://www.magma.no/arbeidsgiverne-og-den-nordiske-modellen> [Lesedato: 22.05.2020]
- Skorstad, Espen. 2018. *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Sundet, Tron Løkken. 2018. *Kollektiv arbeidsrett – en innføring*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Tanggaard, Pål. 2016. *Prosesslederboka*. 1. utg. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Thorsrud, Einar og Fred E. Emery. 1970. “Industrial Democracy in Norway” i *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* Vol.9 (2), pp. 187-196.
- Tjora, Aksel. 2018. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trygstad, Sissel C., Kristin Alsos, Mona Bråten og Inger Marie Hagen. 2019. “Arbeidstakers rett til medbestemmelse og medvirkning – en kunnskapsstatus”. Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2019/10313.pdf> [Lesedato: 22.05.2020]
- Wu, Hung, Knut Aarvak og Per Kirkebak. 2010. “The Industrial Democracy – A Case on Norwegian Management Model Practiced in a Private Small Business Company.” <http://www.ir.hiof.no/~hwu/Forskning/Paper/47-2010-THEICIE-NO10.pdf> [Lesedato 21.05.2020]

Figuroversikt

| | |
|---|------|
| Figur 2.1 Fire endringsstrategier..... | s.18 |
| Figur 2.2 Forenklet modell av kommunikasjon..... | s.21 |
| Figur 2.3 Kommunikasjonsprosessens komponenter..... | s.22 |

Tabelloversikt

| | |
|--|------|
| Tabell 3.1 Kvalitet på respondenter..... | s.38 |
| Tabell 3.2 Eksempel på kategorisering..... | s.70 |

Vedlegg I: Eksempel på kategorisering

Tabellen viser hvilke forskjellige oppfatninger respondentene har av samme begrep.

Kategoriene bidro til å avdekke likheter, ulikheter og fellestrekk i respondentenes uttalelser.

Kategori: Strategi for kommunikasjon

| Respondent | Vurdering |
|------------|--|
| 1 | Sier at kommunikasjon bør komme fra toppen, og at den bør komme tidlig for å ikke lage unødvendig diskusjon. Uttrykker i tillegg at innspill blir godt tatt imot, men h*n er usikker på om budskapet kommer frem til rett person, på grunn av leddene informasjonen skal gjennom. |
| 2 | Uttrykker at kommunikasjon bør være klar, og at den ikke går gjennom ledd. Sier at direkte kommunikasjon er ønskelig, for å unngå misforståelser og dårlig bruk av tid. Uttrykker også at medarbeiderne selv bør engasjere seg. |
| 3 | Uttrykker at det er en forventning fra medarbeidernes side at h*n utgir all informasjon vedkommende mottar fra ledelsen, men at dette ikke er noe h*n alltid har mulighet til å gjøre. Derfor sier han at det er viktig at ledelsen informerer i slike saker. Ønsker at ledelsen legger frem selve formålet og årsaken til at endringer skjer, fremfor å «pakke» det inn. |
| 4 | Uttrykker at h*n mener at kommunikasjonen til tillitsvalgte bør finne sted, og at tilbakemeldinger blir godt tatt imot. Sier at innspill fra tillitsvalgte kan føre til andre beslutninger, slik at de kan ha både en reell mulighet til å påvirke og uttale seg. Gir også uttrykk for at ledelsen ikke skal snakke med alle ansatte om enhver sak, og at stemmen inn til ledelsen derfor må gå via tillitsvalgte. |

| | |
|---|---|
| 5 | Sier at det er ledelsenes ansvar å legge opp en strategi for hvordan budskap skal formidles. Vedkommende gir uttrykk for at det kunne blitt mindre motstand mot endringen dersom ledelsen hadde brukt en annen strategisk tilnærming i formidlingen av kommunikasjonen i henhold til endringen. |
|---|---|

Tabell 3.2 Eksempel på kategori (kommunikasjon)

Vedlegg II: Informasjon- og samtykkeskjema

Informasjon om prosjektet

Med dette prosjektet ønsker vi å undersøke sammenhengene mellom lederes holdning til involvering og hvordan dette praktiseres i en endringsprosess. Videre er vi interessert i forskjellene i leders og medarbeidernes opplevelse av endringsprosessen. Tema som vil bli belyst er:

- Endringsledelse og -styring
- Kommunikasjon
- Involvering og medvirkning
- Organisasjonsstruktur

Samtykkeskjema

Tittel på prosjekt:

Endringsledelse i norsk arbeidsliv

Navn på forskere:

Rolle:

Siste semester Bachelorstudenter ved Høyskolen Kristiania

Vennligst kryss av

- | | JA | NEI |
|---|-----|-----|
| 1. Jeg bekrefter at jeg har lest og forstått informasjonsskjemaet for denne undersøkelsen og at jeg har hatt mulighet til å stille spørsmål | ___ | ___ |
| 2. Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg når som helst kan trekke meg fra intervjuet uten å oppgi noen begrunnelse | ___ | ___ |

| | | |
|--|------|---|
| | 2502 | |
| | 1809 | |
| | 2298 | |
| 3. Jeg aksepterer å delta i undersøkelsen | — | — |
| 4. Jeg aksepterer at intervjuet blir tatt opp | — | — |
| 5. Jeg tillater bruk av anonymiserte sitater i publikasjoner | — | — |

Vedlegg III: Intervjuguide leder

Generelt

1. Hva slags stilling har du i X?
2. Hvordan vil du karakterisere organisasjonsstrukturen i X?
3. Opplever du at X er utsatt for nye endringer?
4. Hvilke typer endringer har X vært gjennom?
 - Hvilke av disse har hatt størst betydning for organisasjonen og deres arbeid?
5. Hender de at det er flere endringsprosesser som pågår samtidig?
 - Hvis ja: hvordan opplever du at dere klarer å håndtere dette?
6. Har du opplevd motstand fra de ansatte i forbindelse med endringsprosesser på generelt grunnlag?
 - Hvis ja: hvordan ble dette uttrykt og hvordan ble det håndtert? Kom gjerne med noen konkrete eksempler.

- I verdigrunnlaget står det at god ledelse bl.a. er evnen til å lytte og se på uenighet som naturlig og ønskelig i arbeidet mot økt måloppnåelse. Opplever du at du klarer å praktiserer dette ved gjennomføring av endringsprosesser?

Involvering

7. Dette prosjektet handler om involvering av ansatte i endringsprosesser.

- Hvordan vil du definere det å bli involvert?

8. På hvilken måte involveres ansatte i daglig drift?

- Opplever du at ansatte ønsker å bli involvert i daglig drift? Har du noen tanker om hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvis de ansatte involveres: hvilke fordeler og ulemper ser du ved å involvere ansatte?
- Hvis de ansatte ikke involveres: hvilke fordeler og ulemper ser du ved ikke å involvere ansatte?

Den siste endringsprosessen

Til nå har vi fokusert på endring og involvering generelt i X. De neste spørsmålene vil omhandle den siste endringsprosessen dere har vært gjennom/er i ferd med å avslutte. Vi ber deg derfor ta utgangspunkt i denne når du svarer. Først

9. Kan du beskrive den siste endringsprosessen dere har vært gjennom?

10. Hva slags ansvarsrolle hadde du i prosessen? Hvilke konkrete arbeidsoppgaver og/eller ansvarsområder hadde du?

Beslutninger

11. Hvilke beslutninger ble de ansatte involvert i, og hvilke ikke i den siste endringsprosessen?

Formidling av informasjon

12. Hva gjorde du for å sørge for at ansatte fikk viktig informasjon?

13. Har du noen eksempler på situasjoner der du har fått til å kommunisere ønsket budskap og situasjoner der dette ikke har fungert like bra?

14. Har du noen eksempler på situasjoner der du har tatt imot et budskap på en måte som førte til at de ansatte følte seg hørt og situasjoner der dette ikke har fungert like bra?

15. Har du noen eksempler på situasjoner der du har fått til en god dialog med de ansatte og situasjoner der dette ikke har fungert like bra?

Involvering

16. Har du noen eksempler på der du bevisst har benyttet involvering og der du bevisst ikke har benyttet involvering?

(Spørsmålene under skal rettes mot eksemplene som respondenten kommer med)

- Hva var grunnen til at du benyttet involvering i denne situasjonen?
- I ettertid, mener du det var en riktig måte å benytte involvering på eller kunne noe vært gjort annerledes?
- Hva var grunnen til at du ikke benyttet involvering i denne situasjonen?
- I ettertid, mener du det var en riktig beslutning ikke å involvere de ansatte eller kunne noe vært gjort annerledes?

17. Har du erfaring fra andre situasjoner fra samme endringsprosess der du ville tenkt annerledes om involvering og kommunikasjon enn i eksemplene over?

18. I forkant av endringsprosessen, tenkte du gjennom hvilke ansatte som burde involveres og eventuelt hvordan de burde involveres?

- Hvis du selekterte hvem som skulle involveres, hva var begrunnelsen for det?
- Hvis du ikke selekterte hvem som skulle involveres, hva var begrunnelsen for det?

Som vi snakket om tidligere har du opplevd en del motstand mot endringen av arbeidstid. Hvilke konsekvenser av arbeidstiden opplever du det har vært mest motstand rundt? Har du noen tanker om hvorfor/hvorfor ikke?

Ansattes ønske om involvering

19. I verdigrunnlaget til X oppgir dere at dere forventer at ansatte bidrar aktivt i beslutningsprosesser og lojalt støtter gjennomføring av beslutninger, samt fremmer samarbeid og lagånd. Opplevde du at de ansatte etterfulgte dette i forhold til ønsket om å bli involvert i endringsprosessen?

- Hvis ja: På hvilken måte opplevde du at de ansatte ønsket å bli involvert?
- Hvis nei: Har du noen tanker om hvorfor de ansatte ikke ønsket å bli involvert?

Avsluttende ord

20. Er det noe du ønsker å tilføye i forbindelse med involvering av ansatte i endringsprosesser?

21. Har du noen forslag til noe man bør fokusere på i gjennomføringen av endringsprosesser?

Da vil vi takke så mye for deltakelsen og håper du har hatt en positiv opplevelse!

Vedlegg IV: Intervjuguide medarbeidere

Generelt

1. Hva salgs stilling har du i X?
2. Opplever du at X er utsatt for endringer?
3. Har du hatt en aktiv rolle i endringsprosesser i organisasjonen?

Involvering

4. Dette prosjektet handler om involvering av ansatte i endringsprosesser.
Hvordan vil du definere det å bli involvert?
5. Ønsker du å bli involvert i endringsprosesser?
 - Hvis ja: På hvilken måte ønsker du å bli involvert?
 - Hvis nei: Hvorfor ønsker du ikke å bli involvert?
6. Er det noen endringsprosesser du mener ikke er egnet for involvering? Hvorfor/hvorfor ikke?
7. Har du noen eksempler på endringsprosesser der du har ønsket å bli involvert og der du ikke har ønsket å bli involvert?

Den siste endringsprosessen

Til nå har vi bedt deg svare på spørsmål tilknyttet endringsprosesser og involvering generelt i X. De neste spørsmålene vil omhandle den siste endringsprosessen dere har vært gjennom/er i ferd med å avslutte. Vi ber deg derfor ta utgangspunkt i denne når du svarer. Først

8. Kan du beskrive den siste endringsprosessen dere har vært gjennom?

Beslutninger

9. Opplevde du å bli involvert i viktige beslutninger som ble tatt i løpet av den siste endringsprosessen?

Formidling av informasjon

10. Opplevde du at nødvendig informasjon ble formidlet til deg i løpet av den siste endringsprosessen?

- Har du noen eksempler på situasjoner der ledelsen fikk til å kommunisere budskapet på en god måte og situasjoner der dette ikke fungerte like bra?
- Har du noen eksempler på der du ønsket å formidle et budskap til ledelsen og opplevde at de hørte deg og situasjoner der dette ikke fungerte like bra?
- Har du noen eksempler på situasjoner der det oppsto en god dialog mellom deg og ledelsen, og situasjoner dette ikke fungerte like bra?

Avsluttende ord

11. Er det noe du har lyst til å tilføye i forbindelse med involvering av ansatte i endringsprosesser?

12. Har du noen forslag til noe man bør fokusere mer på i endringsprosesser?

2502
1809
2298

Vi takker så mye for deltakelsen og håper du har hatt en positiv opplevelse i forbindelse.