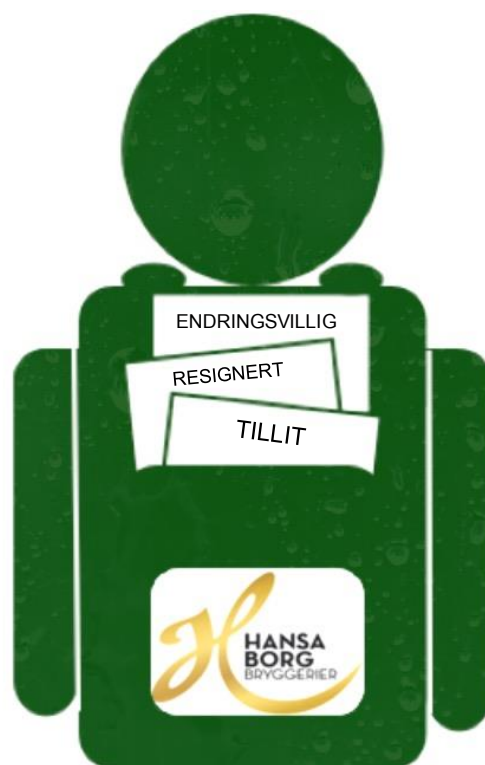


333373

333610

333582

En studie om hvordan ansattes erfaring med toppledelsens  
håndtering av endringsprosesser har påvirket ansattes grad av  
tillit til toppledelsen og reaksjoner på endring



BCR3102

## Bacheloroppgave vår 2018

Antall ord: 18 997

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi med utgangspunkt i teori og innsamlede kvantitative- og kvalitative data undersøkt hvordan toppledelsens håndtering av endringer har påvirket ansattes grad av tillit til toppledelsen og reaksjoner på endringer.

Utgangspunktet for denne studien er ansatte og toppledelsen i Hansa Borg Bryggerier i Bergen. I overgangen fra å være industribedrift til å bli kompetansebedrift har bedriften de siste årene gått gjennom en rekke endringer. Som en konsekvens av dette, har HR-avdelingen i bedriften fått en antakelse om at ansattes tillit til toppledelsen har blitt svekket. En annen konsekvens av høy endringstakt er at ansattes reaksjon på endringer kan endre seg. Vi fant det derfor svært interessant å undersøke ansattes grad av tillit til toppledelsen og reaksjon på endring, i håp om å hjelpe Hansa Borg Bryggerier på veien videre til å bli kompetansebedrift.

Problemstillingen for oppgaven er som følgende:

*Hvordan har ansattes erfaring med toppledelsens håndtering av endringer påvirket ansattes grad av tillit til toppledelsen og reaksjoner på endring i Hansa Borg Bryggerier?*

Ved hjelp av en egenkomponert konseptuell modell har vi avdekket at våre respondentenes erfaringer med toppledelsens håndtering av tidligere endringer faktisk har påvirket respondentenes grad av tillit til toppledelsen og hvordan de har reagert på endringer. Studien viser også at ansatte med sterk organisasjonstilhørighet og med en personlighet som innehar høy grad av åpenhet for erfaringer, er mer tilbøyelige for å være endringsvillige. Et annet funn er at man kan bevege seg mellom å være endringsvillig og resignert, fremfor å være enten eller.

## Forord

Vi kan ikke tro det! En milepæl er nådd og vi kan endelig smykke oss med en bachelorgrad i HR og personalledelse. Det er ikke til å stikke under en stol at det å skrive en bacheloroppgave byr på mye frustrasjon, men det har også vært mye læring, latter og gode stunder på veien. Før vi overleverer vårt produkt, er det mange rundt oss som fortjener en ekstra oppmerksomhet.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til Hansa Borg Bryggerier som lot oss gjennomføre vår undersøkelse på deres arbeidsplass. Vi føler oss heldig som har fått lov til å skrive om en så etablert bedrift og kjent merkevare. Takk til HR-avdelingen i Hansa Borg for all deres behjelpelighet i prosessen. Og sist, men ikke minst: Takk til alle respondenter og informanter som ville dele sin historie med oss.

Vi vil også takke vår veileder Jarle Bastesen for all støtte og hjelp. I forkant av prosessen, var det stor enighet i gruppa om å ønske oss nettopp deg som veileder. Gleden var stor da vi ga hverandre vårt «ja» og samarbeidet kunne begynne. Vi har kontaktet deg i tide og i utide, og det har aldri vært en sur mine å få fra deg. Takk for at du alltid tok deg tid til å bistå oss, delte av din kunnskap, humor og kom med oppmuntrende ord.

Vi er alle på gruppa takknemlige overfor våre tålmodige kjærester, venner og samboere. Vi vil spesielt takke den ene samboeren som kanskje har vært den mest tålmodig av alle; nemlig den oppmerksomhetssyke hunden Zico. Takk for deres forståelse for vårt fravær og gode evne til å få oss til å koble av fra bachelorskrivingen.

Da gjenstår det bare for oss å si: *God lesing!*

*Bergen, 06.06.2018*

*333373, 333610, 333582*

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	2
Forord .....	3
Innholdsfortegnelse .....	4
1.0 Innledning .....	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	8
1.2 Presentasjon av problemstilling .....	8
1.3 Formål .....	9
1.4 Avgrensning .....	9
1.5 Disposisjon .....	9
2.0 Presentasjon av organisasjon og case .....	11
2.1 Om Hansa Borg Bryggerier AS .....	11
2.2 Casebeskrivelse .....	12
3.0 Teori .....	14
3.1 Hvem er toppledelsen i en organisasjon? .....	14
3.2 Toppledelsens roller i en endringsprosess .....	14
3.2.1 Formidle en tydelig retning og en overordnet målsetting .....	15
3.2.2 Avklaring av egne og andres roller .....	15
3.2.3 Etablere spilleregler .....	16
3.2.4 Håndtere konflikter .....	17
3.3 Tillit .....	17
3.3 Ansattes reaksjoner på endringer .....	19
3.3.1 Hvordan ansattes reaksjoner endrer seg over tid .....	21
3.4 Konseptuell modell .....	24
4.0 Metode .....	25
4.1 Metodisk fremgangsmåte .....	26
4.1.1 Forskningstilnærming .....	26
4.1.2 Undersøkellesdesign .....	26
4.1.3 Valg av type data .....	27
4.2 Datainnsamling .....	28
4.2.1 Spørreundersøkelse .....	28
4.2.2 Åpne, individuelle intervju .....	29
4.2.3 Utvalg og rekruttering .....	29
4.2.4 Utforming av spørreundersøkelse og intervjuguide .....	31
4.2.5 Gjennomføring .....	33
4.3 Dataanalyse .....	34

4.3.1	Analyse av spørreundersøkelse .....	34
4.3.2	Analyse av dybdeintervju .....	34
4.4	Undersøkelsens kvalitet.....	35
4.4.1	Gyldighet.....	35
4.4.2	Pålitelighet.....	36
5.0	Presentasjon av resultat fra spørreundersøkelsen.....	38
5.1	Del 1: Endringserfaring .....	38
5.2	Del 2: Tillit .....	39
5.3	Endringsvillighet og resignasjon.....	40
5.4	Plassering av respondenter i den konseptuelle modellen .....	41
6.0	Diskusjon.....	44
6.1	Toppledelsens håndtering av tidligere endringer og ansattes grad av tillit .....	44
6.1.1	Tydelig retning og målsetting.....	45
6.1.2	Avklare egen og andres roller og håndtere konflikter .....	50
6.1.3	Spilleregler .....	51
6.1.4	Delkonklusjon: hvordan påvirker ansattes erfaringer med toppledelsens håndtering av endring deres grad av tillit til toppledelsen?.....	54
6.2	Ansattes reaksjoner på endringer .....	55
6.2.1	Endringsvillighet .....	55
6.2.2	Resignasjon .....	57
6.2.3	Respondent 1: den positive respondenten .....	60
6.2.4	Respondent 2: den uklare respondenten.....	62
6.2.5	Delkonklusjon: hvordan ansattes erfaringer med toppledelsens håndtering av endringer har påvirket ansattes reaksjoner på endring .....	64
7.0	Avslutning/Oppsummering .....	66
7.1	Konklusjon .....	66
7.2	Anbefaling til toppledelsen i Hansa Borg .....	69
8.0	Refleksjon.....	71
9.0	Forslag til videre forskning .....	72
10.0	Litteraturliste .....	74
11.0	Vedlegg .....	77
Vedlegg 1:	Informasjonsark .....	77
Vedlegg 2:	Samtykkeerklæring respondent .....	79
Vedlegg 3:	Samtykkeerklæring informant .....	81
Vedlegg 4:	Spørreskjema .....	82
Vedlegg 5:	Intervjuguide respondent .....	85
Vedlegg 6:	Intervjuguide informant.....	87
Vedlegg 7:	Utdrag fra kodeskjema.....	90

Figur 2.1: Organisasjonskartet til Hansa Borg

Figur 3.1: Reaksjoner blant ansatte på multiple endringer

Figur 3.2: Endringsvillighet og resignasjon

Figur 3.3: Konseptuell modell

Figur 5.1: Oppfattet endringstakt i Hansa Borg

Figur 5.2: Positive og negative erfaringer med endringer

Figur 5.3: Gjennomsnitt tillit

Figur 5.4: Gjennomsnitt endringsvillighet

Figur 5.5: Gjennomsnitt resignasjon

Figur 5.6: Resultat fra spørreundersøkelse for tillit til toppledelsen

Figur 5.7: Avvik fra spørreundersøkelsen for tillit

Figur 5.8: Resultat fra spørreundersøkelse for reaksjon på endring

Figur 5.9: Avvik fra spørreundersøkelsen for reaksjon på endring

Figur 6.1: Åpenhet

Figur 6.2: Rettferdighet

Figur 6.3: Erfaring påvirker grad av tillit

Figur 6.4: Respondent 2 scorer på endringsvillighet og resignasjon

Figur 6.5: Samlet resultat for reaksjon på endring

Figur 7.1: Utvidet konseptuell modell

Figur 9.1: Gjennomsnitt tillit, endringsvillighet og resignasjon hos våre respondenter

Figur 9.2: Konseptuell modell til videre forskning



## **1.0 Innledning**

I denne delen av oppgaven vil bakgrunnen for valg av tema og formålet med oppgaven presenteres. I tillegg skal vi presentere problemstillingen vår, forklare formålet og hvordan vi har valgt å avgrense oppgaven. Avslutningsvis presenteres oppgavens disposisjon.

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Da valg av tema for bacheloroppgaven skulle velges, var vi lenge usikre. Til slutt valgte vi å gå for vår gryende interesse for endringsledelse. I dagens globale økonomi er endringshastigheten mye raskere enn tidligere, og organisasjoner opplever et stadig sterkere press for endring (Kaufmann og Kaufmann 2015, 380). Omstruktureringer og endringsprosesser er i mange tilfeller helt nødvendig for at organisasjoner skal opprettholde sin posisjon i markedet, forbli dagsaktuelle og overleve. Men endringsprosesser bringer også med seg mye usikkerhet og tvetydighet. Man må derfor gjøre en ekstra innsats for å ivareta ansatte på en best mulig måte.

De ansattes grad av tillit til ledelsen er viktig for en organisasjons evne til å gjennomføre endringer, spesielt dersom de kommer hyppig. Store organisatoriske endringsprosesser kan føre til at de ansatte revurderer tilliten de har til ledelsen. Hvorvidt ansattes tillit påvirkes positivt eller negativt, vil avhenge av hvordan lederne utfører endringsoppgaver, og hvilke konsekvenser endringene medfører for dem som berøres (Lines mfl. 2005). Hvordan ansatte har opplevd tidligere endringsprosesser påvirker også hvilke tanker og følelser ansatte får når nye endringer initieres (Meyer og Stensaker 2011). I en HR-rolle vil det være viktig å forstå både ledelsen og ansattes utfordringer i endringsprosesser. Vi håper denne undersøkelsen kan gi oss et innblikk i slike utfordringer, og hvordan vi som fremtidige HR-ansatte kan håndtere lignende utfordringer på en best mulig måte.

### **1.2 Presentasjon av problemstilling**

Oppgaven er basert på HR-avdelingen i Hansa Borg Bryggerier, heretter Hansa Borg, sin interesse av å få bedre kunnskap om ansattes grad av tillit til toppledelsen. Bedriften jobber kontinuerlig med å forlate plattformen som industribedrift for å utvikle seg til å bli kompetansebedrift. Som følge av dette har bedriften vært gjennom mange endringer. Det vil



også være et behov for å gjennomføre flere endringer i fremtiden. Vi er også nysgjerrige på hvordan toppledelsens endringshåndtering har påvirket ansattes reaksjoner på endringer. Med bakgrunn i dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan har ansattes erfaring med toppledelsens håndtering av endringer påvirket ansattes grad av tillit til toppledelsen og reaksjoner på endring i Hansa Borg?*

### **1.3 Formål**

Med bakgrunn i relevant teori og innsamlede data, vil vi undersøke hvordan toppledelsens håndtering av tidligere endringsprosesser har påvirket ansattes grad av tillit til toppledelsen, og deres reaksjoner på endringer. Ved å skape en dypere forståelse for hvordan tidligere endringsprosesser har vært håndtert ønsker vi å identifisere hvor et eventuelt forbedringspotensiale ligger. Videre håper vi vårt bidrag kan fungere som et verktøy for Hansa Borg i fremtidige endringsprosesser.

### **1.4 Avgrensning**

For å hindre at undersøkelsen blir for omfattende velger vi å avgrense oppgaven. For det første kan årsakene til høy eller lav grad av tillit, og reaksjon på endring, ofte være sammensatte i organisasjoner. Vi velger derfor å avgrense oppgaven til hvordan toppledelsens endringshåndtering har påvirket tillit og reaksjon på endring. For det andre vil vi hovedsakelig benytte oss av et nedenfra og opp-perspektiv. Ansattes grad av tillit og reaksjon på endring vil alltid være basert på de ansattes oppfatninger. Dette helt uavhengig av hvordan ledelsen selv (eller en forsker) mener at de har opptrådt (Stensaker og Graham 2012). I tillegg har det meste av endringslitteraturen som finnes et lederperspektiv som utgangspunkt (Amundsen og Kongsvik 2008).

### **1.5 Disposisjon**

Opgaven er bygd opp av 10 ulike deler. I del 2 gir vi en kort presentasjon av Hansa Borg, og forteller om caset oppgaven baseres på. I del 3 presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi redegjør så for metoden som er benyttet for å svare på problemstillingen.

Deretter presenteres hovedfunnene fra spørreundersøkelsen, før vi diskuterer øvrige funn fra datainnsamlingen opp mot relevant teori. I oppgavens konklusjon besvares problemstillingen. Det blir i tillegg presentert anbefalte tiltak for hvordan toppledelsen i Hansa Borg kan arbeide for å tilrettelegge for tillit og hva som skal til for å bedre ansattes reaksjoner på endringer. Oppgaven avsluttes med en refleksjonsdel hvor vi retter et kritisk blikk på vårt arbeid med oppgaven, samt hvordan man kunne lagt opp til videre forskning.

## 2.0 Presentasjon av organisasjon og case

Vi vil nå gi en kort presentasjon av vårt undersøkelsesobjekt, Hansa Borg. Deretter presenterer vi caset utredningen tar utgangspunkt i.

### 2.1 Om Hansa Borg Bryggerier AS

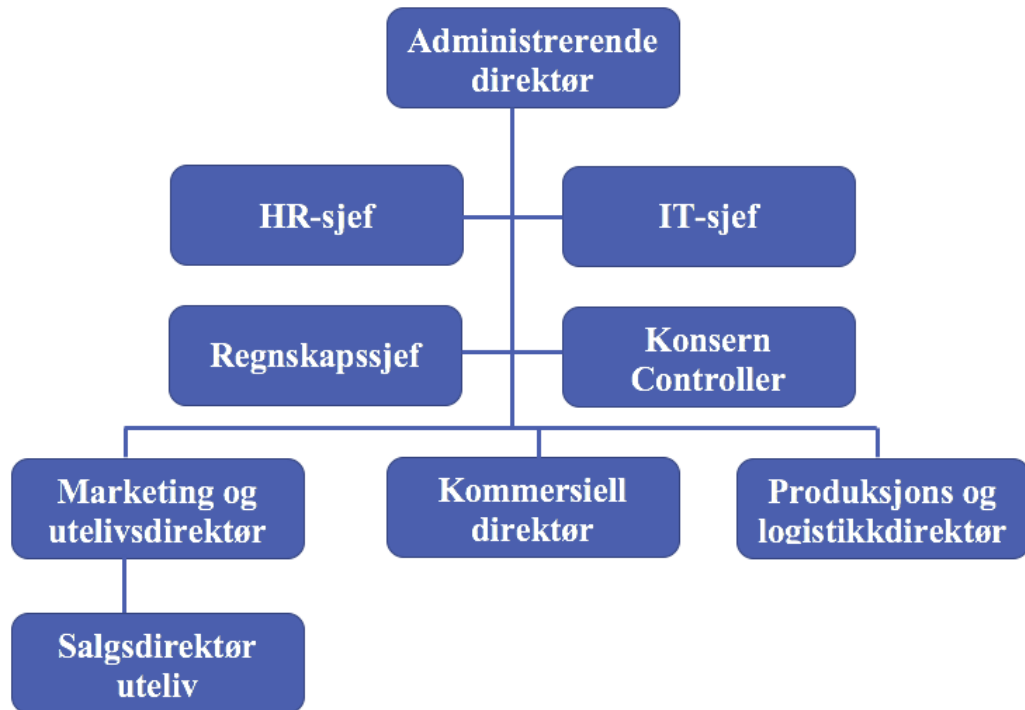
Hansa Borg Bryggerier AS er Norges største norskeide bryggeri- og drikkevareaktør med lange tradisjoner og stolthet innenfor sine områder. Med sine 350 ansatte, 72 millioner liter produsert i 2016 og 2,7 milliarder kroner i omsetning, står Hansa Borg bak Norges mest kjøpte norske ølmerke (Hansa Borg 2018). Hansa ble stiftet allerede i 1891 og har over 400 års bryggeerfaring. I dag består organisasjonen av Borg Bryggerier i Sarpsborg, Austmann Bryggeri i Trondheim, Christianssands Bryggeri i Kristiansand, og Waldemars Mikrobryggeri og Hansa Bryggeri i Bergen. Hansa Borg har også produksjons- og tappeanlegg for Olden mineralvann i Nordfjord, og eier 54,44 % av aksjene i Nøgne Ø (Hansa Borg 2018).

Hansa Borg sin visjon er å være “Norges mest berømte leverandør av glede, nytelse og smak”. Verdiene til Hansa er:

**Mennesker** - fokus på fellesskap og respekt

**Merkevarer** - fokus på kvalitet og solid håndverk

**Moro** - fokus på arbeidsglede og godt samvær



Figur 2.1: organisasjonskartet til Hansa Borg (kilde: Hansa Borg)

## 2.2 Casebeskrivelse

Bryggeribransjen har som mange andre bransjer tradisjonelt sett vært preget av mye manuelt arbeid. Dette har i de senere år har blitt effektivisert og erstattet med maskiner og teknologi. Det har ført til endringer både når det gjelder bemanning og produksjon. De siste årene har det også vært en voldsom vekst i antall mikrobryggerier i Norge. I tillegg har antall norske ølsorter på Vinmonopolet blitt mer enn tredoblet de siste ti årene. Etterspørselen etter håndverksøl er økende, noe som gir konkurranse til nåværende aktører (Undlien og Sandvik 2014).

Som følge av dette har Hansa Borg måttet gjennomføre en rekke store og omveltende endringsprosesser de siste årene. Blant annet har de flyttet lokaler fra Kalfaret til Kokstad i Bergen, fusjonert med Olden og Christianssands Bryggerier, overført distribusjon av varer til Norgesgruppen, avsluttet sitt samarbeid med Coca-Cola, og så videre. Disse endringene har ifølge HR-avdelingen i Hansa Borg ført til en rekke nedbemanninger, og antallet ansatte er redusert kraftig.

En av studentene i bachelorgruppen hadde våren 2017 internship i Hansa Borg som valgfag. Vedkommende opplevde Hansa Borg som en bedrift med godt etablert bedriftskultur, og hvor ansatte hadde sterk tilhørighet. Som en del av internskapet, skulle studenten skrive en oppgave om et valgfritt tema. Studenten lot seg fascinere av bedriftens høye gjennomsnittlige ansiennitet (i dag 21 år) og lave turnover. Mange av de ansatte i Hansa Borg har vært i samme bedrift hele sitt yrkesliv. Valget falt derfor på å finne ut hvilke motivasjonsfaktorer som hadde vært avgjørende for disse uvanlig lange ansettelsesforholdene. Gjennom dybdeintervjuer med ansatte fikk studenten vite at bedriften alltid hadde vært en stabil og trygg arbeidsplass, men at den som følge av en rekke endringsprosesser hadde endret seg til det ugjenkjennelige. Flere respondenter ga inntrykk av at de ikke var komfortabel med retningen bedriften var i ferd med å ta og at de manglet tillit til toppledelsen. Respondentene ga uttrykk for frustrasjon, at fremtiden var uklar og opplevde at toppledelsen ikke gjorde nok for å møte utfordringene de stod overfor.

Da vi bestemte oss for å skrive om Hansa Borg i bacheloroppgaven var det naturlig å gjøre en nærmere undersøkelse på ansattes grad av tillit til toppledelsen i Hansa Borg. I vårt første møte med HR-avdelingen til bedriften fortalte de om veien mot å bli kompetansebedrift. Her fikk vi inntrykk av at bedriften ligger litt etter i utviklingen, noe som i senere tid har blitt bekreftet. De fortalte at det fortsatt er en del endringer som må skje før de kan kalle seg kompetansebedrift. Som følge av bedriftens høye endringstakt og at de fortsatt har en vei å gå, ble det også interessant å undersøke ansattes reaksjoner på endring.

## **3.0 Teori**

I dette kapitlet vil vi presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Her presenteres teori vi mener vil belyse vår problemstilling på en god og relevant måte. Teoridelen består i hovedsak av tre emner: toppledelsen og deres roller i endringsprosesser, tillit, og ansattes reaksjoner på endringer.

### **3.1 Hvem er toppledelsen i en organisasjon?**

Det finnes mange definisjoner på ledelse og de siste tiår har det vært eksplosjon i litteraturen om ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416). Hvorvidt ledelse, toppledelse og management er et og samme begrep eller skal skilles er et omdiskutert tema, spesielt i den engelske litteraturen (Yukl 2013, 22). I norsk litteratur er det imidlertid vanlig å skille mellom ledelse og administrasjon. Ledelse handler om å skape visjoner for organisasjonen, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen skal utvikle seg. Den administrative siden fokuserer på produksjon, økonomi, løse problemer på en effektiv måte, og å veilede, støtte og gi tilbakemelding på dagligdagse aktiviteter. Ledere som skal lykkes i moderne organisasjoner må ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 418) både kunne lede og administrere.

Den eller de øverste lederne i en organisasjon defineres gjerne som toppleder eller topplererteam. Gjennom kollektiv ledelse i et topplererteam vil flere ledere fylle ulike roller og fremstå som et sterkere hele enn det en enkelt leder kan (Jacobsen og Thorsvik 2013, 455).

### **3.2 Toppledelsens roller i en endringsprosess**

Det er ifølge Stensaker og Haueng (2016, 20) fire sentrale roller og ansvar toppledelsen må ivareta i forbindelse med iverksetting av endring. Vi vil ta for oss disse fire rollene og hvordan de hver for seg er viktige i endringsprosesser. Dersom toppledelsen er tydelig på disse fire ansvarsområdene vil det kunne bidra til å skape gode erfaringer for de ansatte. Dette vil igjen kunne bidra til å utvikle tillit til toppledelsen og positive reaksjoner på endringer.

### 3.2.1 Formidle en tydelig retning og en overordnet målsetting

I startfasen av endringsprosesser er det viktig at toppledelsen legger tydelige føringer og rammer for resten av organisasjonen, slik at det er klart hvilke prioriteringer som skal tas. En fremtidsvisjon viser hvor ledelsen ønsker å bringe organisasjonen og gir dermed retning til endringsarbeidet. Toppledelsen må formidle en tydelig retning og en overordnet målsetting på en forståelig måte til hele organisasjonen og eventuelle samarbeidspartnere. Gode visjoner er helt avgjørende, men er ofte vanskelig å formulere. Dette gjelder spesielt når en hel bransje står overfor radikale endringer med stor uforutsigbarhet. I virksomheter som opplever høy endringstakt kan det imidlertid være utfordrende å ha et klart bilde av fremtiden. En alternativ måte å utvikle tillit på vil da være å skape *tillit til selve prosessen* (Stensaker og Haueng 2016, 24). Gjennom åpenhet og dialog kan ledelsen skape økt trygghet. Dersom ulike parter deler kunnskap og erfaringer, og jobber sammen for å finne løsninger på de utfordringer som organisasjonen står overfor, vil tillit kunne vokse frem (Stensaker og Haueng 2016, 25). Muligheten ansatte har for å gi innspill og ha innflytelse på både utfall og prosess har også mye å si for ansattes forpliktelse til endringen (Stensaker og Graham 2012). Sånn sett er avklaring av egne og andres roller i en endringsprosess viktig for både ansattes grad av tillit til toppledelsen og deres reaksjon på endring.

### 3.2.2 Avklaring av egne og andres roller

Videre må toppledelsen definere og avklare egen og andres rolle i prosessen. Det er viktig å definere hvem som skal ha det overordnede ansvaret og hvordan prosessen skal styres. I en endringsprosess kreves et godt samspill mellom mange aktører. Ved å være tydelig på egen og andres roller og hvordan disse skal utvikle seg over tid vil samspillet bli smidigere. Dette krever at ledelsen gir tilstrekkelig med handlingsrom til de ansatte (Stensaker og Haueng 2016, 25).

I følge Stensaker og Haueng (2016, 27) viser det seg å være særlig ved tre tidspunkter toppledelsen bør være tett på prosessen. Det første tidspunktet er ved initiering. Her handler det om å skape forståelse for behovet og hva endringene dreier seg om, og å mobilisere menneskene i organisasjonen til å bidra (Stensaker og Haueng 2016, 27). Det andre er ved overlevering fra prosjekt til linjeledelsen. Også her er det viktig å være tydelig for å forhindre at linjeledelsen legger ny mening i toppledelsens beslutninger og planer. Linjeledelsens forståelse av endringen former både hvilke implementeringsaktiviteter de setter i gang og

resultatene som oppnås på organisasjonsnivå (Stensaker og Haueng 2016, 58). Det tredje tidspunktet toppledelsen må være tett på prosessen er etter at endringen er ferdig implementert, og resultatene skal formidles ut til organisasjonen (Stensaker og Haueng 2016, 27).

### *3.2.3 Etablere spilleregler*

Endringslitteraturen har i økende grad fokusert på hvor viktig det er at ledelsen har noen tydelige spilleregler som danner grunnlag for prosessen (Stensaker og Haueng 2016, 27). Spilleregler som sikrer rettferdighet i omstillingsprosesser er viktig for å danne et grunnlag for prosessen. Dersom ansatte opplever endringen som rettferdig vil det øke tilliten deres til ledelsen, prosessen vil gå smidigere, og organisatoriske kostnader knyttet til endringen vil reduseres (Stensaker og Haueng 2016).

I følge organisatorisk rettferdighetsteori må ledelsen ta hensyn til tre dimensjoner: rettferdig fordeling av goder, prosedyrrettferdighet og rettferdig interaksjon (Kim og Mauborgne 2003). Rettferdig fordeling av goder handler om å velge ulike kriterier for fordeling, og forklare, begrunne og etterleve disse (Stensaker og Haueng 2016). Man kan fordele goder ut fra likhetsprinsippet, effektivitetshensyn, spesielle hensyn, eller lignende. Er dette klart, vet alle hva de kan forvente seg og kan videre hindre misforståelser.

Prosedyrerettferdighet handler om hvordan prosessene som leder frem til fordelingsbeslutninger, legges opp. Her vil det være viktig at sentrale personer blir involvert, og at prosessene er transparente, så objektive som mulig og at de er reversible (Stensaker og Haueng 2016, 28).

Rettferdig interaksjon handler om måten man behandler hverandre på. For det første er det viktig å gi nøyaktig informasjon og forklare hva som ligger bak ulike beslutninger. For det andre er det viktig å opptre med respekt overfor hverandre. Interaksjonsrettferdighet er i stor grad basert på følelsesmessige reaksjoner. Dersom personer føler seg krenket vil de begynne å stille spørsmål om hvorvidt fordelinger og beslutningsprosesser har vært rettferdige (Stensaker og Haueng 2016, 29).



### 3.2.4 Håndtere konflikter

Den siste rollen Stensaker og Haueng (2016, 21) presenterer er toppledelsens ansvar til å håndtere de eventuelle konflikter som oppstår. En konflikt er en tilstand hvor to eller flere motstridende ønsker, impulser eller motiver er tilstede samtidig (Store Norske Leksikon 2018). Konflikter utløser lett kaotiske betingelser og irrasjonelle, negative følelser som kan virke begrensende på produktiv problemløsning og ytelse (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Uansett opphav vil konflikter skape energi. Vanligvis vil energien være i form av frustrasjon eller irritasjon, men det kan også føre til engasjement, vekst og forbedringer. Konflikter trenger altså ikke å være ensidig negativt. Sett med en positiv vinkling kan konflikter være kilde til læring, ytelsesforbedringer, selvutvikling samt øke kreativiteten i en organisasjon. Det er imidlertid svært viktig at ledere tar tak i konflikter og forsøker å bidra til konstruktive løsninger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 315).

## 3.2 Tillit

Begrepet tillit er definert som “en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk”. På mange måter kan tillit anses for å være limet i samfunnet vårt og den viktigste grunnverdien i enhver kultur. Harald Grimen (2009, 11) viser i boka *Hva er tillit?* til den kinesiske filosofen Confucius, som understreker hvor stor betydning tillit har for at samfunnet skal fungere.

Tre ting er nødvendige for å styre en stat: Våpen, mat og tillit. Hvis en hersker risikerer å miste noen av disse, bør han først gi opp våpnene og så maten. Tilliten bør voktes til siste slutt, for uten tillit vil alt styrte sammen (Grimen 2009, 11).

Dersom tillit hadde vært totalt fraværende i alle sosiale relasjoner ville vi vært full av angst og bekymringer. Dette gjelder ikke bare i personlige relasjoner, men er også svært relevant på et organisatorisk nivå. Tillit er spesielt viktig i endringsprosesser fordi de bringer med seg stor grad av usikkerhet og tvetydighet (Stensaker og Haueng 2016). Ansatte vil i en slik situasjon være spesielt oppmerksomme på signaler fra ledelsen og kan vektlegge selv små negative hendelser annerledes enn de ellers ville gjort. Endringskonteksten gir dermed et ekstra stort rom for tolkning av utsagn og atferd. Negative (tillitsødeleggende) hendelser vil gjerne være

mer synlige og merkbare enn positive (tillitsbyggende) hendelser (Stensaker og Graham 2012).

I 1984 gjorde Butler og Cantrell forskning på tillit mellom ledere og ansatte, og de kom frem til at tillit er sammensatt av flere underdimensjoner eller komponenter. Disse er kompetanse, konsistens, integritet, lojalitet og åpenhet (sitert i Schindler og Thomas 1993, 563). Schindler og Thomas (1993, 563) forsket videre på de fem ulike komponentene og fant blant annet ut at i hierarkiske relasjoner i en organisasjon har alle fem komponentene like stor betydning for tillit.

Integritet handler om samvariasjon mellom en persons verdier, prinsipper og handlinger. Integritet betraktes som ærlighet og sannferdighet, og at ens handlinger samsvarer med de verdiene, prinsippene og overbevisning man har (Kaufmann og Kaufmann 2015, 483). I organisasjonssammenheng vil man oppleve at lederen innehar integritet dersom det foreligger samsvar mellom det ledelsen sier og gjør.

Videre er det viktig at en leder har tilstrekkelig kompetanse. I følge Linda Lai (2013, 46) er kompetanse de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Ved manglende kompetanse svikter det praktiske tillitsgrunnlaget fordi det blir uforutsigbart om lederen er i stand til å håndtere bestemte situasjoner som krever en viss form for kompetanse. (Kaufmann og Kaufmann 2015, 483)

Konsistens handler om å opptre på en tydelig og forutsigbar måte i lignende situasjoner over tid. Oppførselen må være lik i ulike situasjoner, slik at de ansatte lettere kan forutsi ledelsens oppførsel. En person som handler på en måte i én situasjon, men en helt annen måte i en tilsvarende situasjon er inkonsistent, noe som gjør vedkommende vanskeligere å stole på. (Kaufmann og Kaufmann 2015)

Å utvise lojalitet vil si å være trofast. Det handler om å forstå de ansattes behov, beskytte deres interesser og å unngå å ødelegge for andre ved å beskytte sine egne interesser. Lojalitet impliserer at man kan stole på at en person ikke vil handle opportunistisk, men handle på en måte som er det beste for hele organisasjonen. (Kaufmann og Kaufmann 2015)

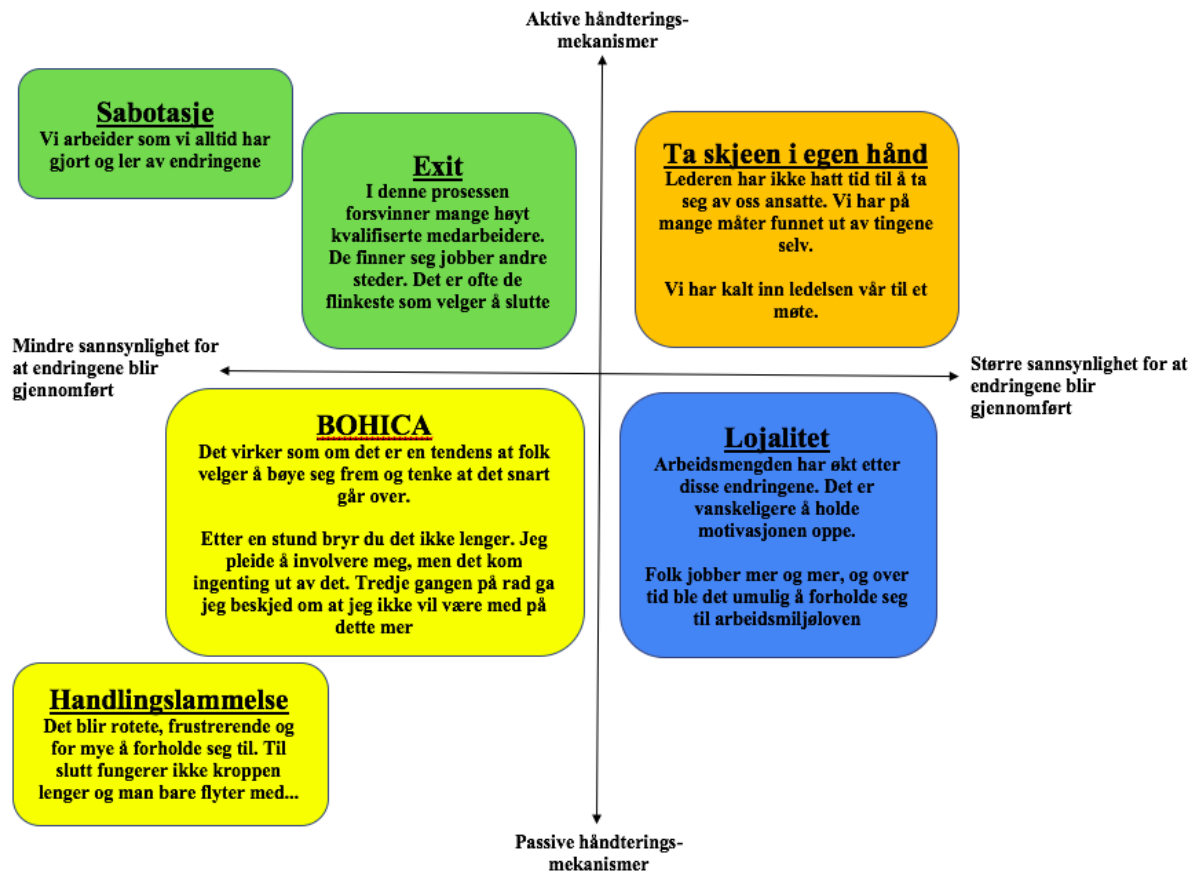
Den siste grunnkomponenten er åpenhet. Åpenhet betyr at en er trygg på at en person forteller den hele og fulle sannheten, og ikke holder tilbake vesentlig informasjon. En leder som utviser åpenhet vil oppleves som mer tillitsfull. (Kaufmann og Kaufmann 2015)

Tillit utvikles basert på erfaringer med andre individer (Stensaker og Haueng 2016). Hvorvidt ansattes tillit påvirkes positivt eller negativt avhenger av hvordan lederne utfører endringsoppgaver, og hvilke konsekvenser endringene medfører for dem som berøres (Lines mfl. 2005). For at ansatte i Hansa Borg skal kunne utvikle tillit til toppledelsen, må altså toppledelsen passe på å utføre rollene referert til i 3.2 på en god måte. Det skal da i følge teorien være mulig for toppledelsen å bygge opp tillit gjennom de fem grunnkomponentene.

### **3.3 Ansattes reaksjoner på endringer**

Som følge av Hansa Borg sin overgang fra å være industribedrift til å bli kompetansebedrift har de hatt, og kommer til å ha høy endringstakt. Det er derfor interessant å undersøke hvilken påvirkning dette har på ansatte, og hvilke faktorer som påvirker ansattes reaksjoner på endringer.

Når det har vært skrevet om reaksjoner på endringer, har fokuset ofte vært på hvordan man skal unngå motstand mot endring som isolerte hendelser. Det endringslitteraturen skriver lite om er hvordan reaksjonene endrer seg over tid, og spesielt hvordan ansatte reagerer i det større og mer langsiktige bildet med endringer i organisasjoner. I artikkelen *Excessive change: coping mechanisms and consequences* har Stensaker m.fl. (2002) utviklet en modell som beskriver hvordan ansatte reagerer på multiple endringer. Ifølge modellen er det hvilken erfaring ansatte har hatt som har betydning for hvordan de reagerer når nye endringsprosesser initieres. Et multippelt endringsbilde kjennetegnes ved at mange endringer skjer samtidig, og at nye endringer initieres før de pågående avsluttes (Meyer og Stensaker 2011, 69). Modellen baserer seg på studier av strategiske endringer i to store norske bedrifter. Reaksjonene Meyer og Stensaker avdekket, er primært knyttet til ansattes atferd, og hva de gjør når de står overfor multiple endringer. Modellen består av seks kategorier plassert over to forskjellige dimensjoner; om reaksjonene er aktive eller passive, og om reaksjonen gjør det mer eller mindre sannsynlig at endringen blir gjennomført.



Figur 3.1: Reaksjoner blant ansatte på multiple endringer (Stensaker m.fl. 2002)

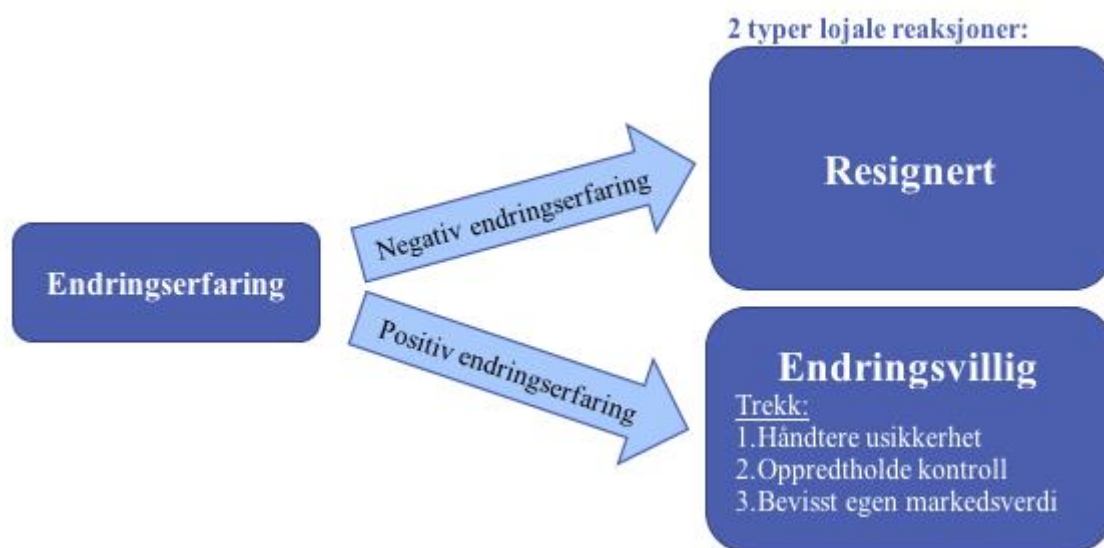
I kategoriene sabotasje og exit er reaksjonene aktive, men gjør det mindre sannsynlig at endringen blir gjennomført. Ansatte som reagerer med sabotasje kan for eksempel latterliggjøre endringen og viktigheten av den, eller legger skylden på initiativtakerne for alt som går galt. Ansatte som reagerer med exit velger gjerne å forlate bedriften for en mer stabil arbeidssituasjon. En mer passiv atferd som gjør det vanskelig å få gjennomført endringene, er BOHICA - Bend Over, Here It Comes Again (Stensaker m.fl. 2002). Dette vil si at de ansatte kun gjør minstekravet til endringstiltaket, fordi de har lært gjennom tidligere erfaring at det snart vil komme noe nytt som erstatter nåværende endringsprosess. En mer ekstrem reaksjon innen denne kategorien er handlingslammelse. Det vil si at ansatte ikke bidrar til å gjennomføre de vedtatte endringene, og i tillegg har problemer med å utføre oppgaver knyttet til daglig drift (Stensaker m.fl. 2002). Å "ta skjeen i egen hånd" er en reaksjon som gjør det mer sannsynlig at endringen gjennomføres. Her reagerer ansatte med å omfavne endringen, ta kontroll over situasjonen og tar initiativ for å sikre at endringen implementeres, uten å forvente egne preferanser til endringens utfall. En annen aktiv reaksjon som øker

sannsynligheten for at endringen gjennomføres, ble avdekket i Nina Hauge Schage sin masterutredning fra 2012. Etter en casestudie i Statens vegvesen fant hun kategorien “å se lyset i tunellen”, som skiller seg fra “å ta skjeen i egen hånd” på flere måter. De ansatte i denne kategorien reagerer positivt og aktivt på endringen fordi de ikke er fornøyde med situasjonen slik den er i dag, og forventer at endringen vil gjøre arbeidssituasjonen deres bedre (Schage 2012). I tillegg kjemper de ansatte for at endringen skal bli slik de selv ønsker. Til slutt har vi passive reaksjoner, men som bidrar til at endringene blir gjennomført. Denne kategorien kalles lojalitet. Ansatte som reagerer med lojalitet, følger ordre om å implementere endringen, og klarer i tillegg å utføre sine daglige oppgaver (Stensaker m.fl. 2002).

### *3.3.1 Hvordan ansattes reaksjoner endrer seg over tid*

I artikkelen *Change experience and employee reactions: developing capabilities for change* publisert av Stensaker og Meyer i 2012, fremkommer det at hvor mye erfaring ansatte har med endringer i organisasjoner også har en betydning for deres reaksjoner. For ansatte som har lav endringserfaring fant de at sabotasje, handlingslammelse og exit er de vanligste reaksjonene. Med dette funnet i tankene hadde Stensaker og Meyer (2011, 73) en viss forventning om å finne økende grad av BOHICA-reaksjoner hos ansatte med utstrakt endringserfaring. Men etter å ha gjennomført en rekke tilleggsstudier fant de overraskende nok at det ikke var BOHICA-reaksjonen som var mest fremtredende, men mer lojale reaksjoner. Disse lojale reaksjonene fant de ut at kunne deles inn i to ulike typer. For enkelte ansatte er reaksjonen basert på det de kaller endringsvillighet, mens andre reagerer lojalt fordi de i realiteten er endringstrette og opplever lojaliteten som minste motstands vei. Denne gruppen kalles resignerte. Endringsvillige opptrer lojalt ved at de bidrar til å implementere endringer, og har positive tanker og følelser knyttet til endringene og egen atferd. De resignerte opptrer også lojalt, men har mer negative tanker og følelser knyttet til endringene og egen atferd (Meyer og Stensaker 2011).

En faktor som er med på å påvirke om de endringserfarne ansatte blir endringsvillige eller resignerte, er om de erfaringene de har hatt med endringsprosesser har vært positive eller negative. Endringsvillige har gjerne positive beskrivelser av de endringsprosesser de har vært gjennom, mens resignerte beskriver endringsprosessene som mer negative. Videre skal vi se nærmere på hva som kjennetegner endringsvillige og resignerte, og de erfaringer de har hatt i tidligere endringsprosesser.



Figur 3.2: Endringsvillighet og resignasjon (Stensaker og Meyer 2012)

Meyer og Stensaker (2011, 83) fant i sine studier tre likhetstrekk ved de som kunne kategoriseres som endringsvillige. De skriver ingenting om hva som har gjort at erfaringene har blitt positive, men de positive erfaringene de ansatte hadde hatt med tidligere endringsprosesser hadde i de senere endringsprosessene ført til at 1) de taklet usikkerhet bedre, 2) de opprettholdt en følelse av kontroll og 3) de var bevisst sin egen markedsverdi (Meyer og Stensaker 2011).

For det første fant de at endringserfaringen i seg selv bidrar til å redusere usikkerhet. Ansatte som reagerer med endringsvillighet har blitt vant med endring og utviklet måter å håndtere kontinuerlige endringsprosesser i organisasjonen (Stensaker og Meyer 2012). Endringsvillige ansatte henter gjerne fram og bruker tidligere erfaringer i nye endringsprosesser, og er bevisst alternativene de står overfor. På denne måten blir ikke usikre utfall like skremmende og forstyrrende som de kunne blitt. For det andre opprettholder de kontroll ved å fokusere på det som ligger innenfor deres eget kontrollspenn. Endringsvillige ansatte bruker mindre tid på å påvirke overordnede beslutninger, og mer tid der de har mer påvirkningskraft. De bruker ikke tid på å påvirke beslutningen om at endringen skal skje, men involverer seg i endringene for å skape en følelse av mestring og kontroll. I tillegg går de aktivt til verks for å skaffe seg den informasjonen de trenger for å få større kjennskap til hva som gjøres, og hvorfor. For det tredje er endringsvillige bevisst sin egen kompetanse og markedsverdi. De viser en trygghet

enten på seg selv og sin kompetanse eller på at avdelingen de tilhører, har en viktig oppgave også i fremtiden og dermed vil bestå, om enn i en annen form (Meyer og Stensaker 2011, 84).

Meyer og Stensaker (2011, 77) fant også tre kjennetegn ved de ansatte som kunne defineres som resignerte. Disse er knyttet til negative erfaringer og beskrivelser av tidligere endringsprosesser: 1) Tap av identitet og kontroll, 2) opplevelse av at takhøyden i organisasjonen har gått ned og 3) redusert tillit til ledelsen.

Tap av kontroll handler om at tidligere endringsprosesser har blitt opplevd som urettferdige og politiske, og at ansatte har blitt dårlig behandlet (Meyer og Stensaker 2011, 77). Graden av involvering av ansatte har vært lav, og flere uttrykker at det ikke nytter å ta til motmæle og si ifra, selv om de kanskje er uenige i de endringene som blir initiert. Selv om det har blitt opprettet ulike forum hvor ansatte har kunnet gi innspill, opplever de at ledelsen kun gjør dette for syns skyld, da innspillene de kommer med aldri gir innvirkning på selve endringen eller iverksettelsesprosessen. De ansatte opplever altså at ledelsen trer endringene ned over hodene på dem, uten å vise interesse for å lytte til de med faglig innsikt.

Tap av identitet handler om de faktiske endringene som blir innført (Meyer og Stensaker 2011, 78). Resignerte sier at deres kompetanse ikke blir verdsatt og at ledelsen undervurderer kompleksiteten i arbeidet som er viktig for selskapet. Ansatte mister eierskap og yrkesstoltheten får et skudd for baugen (Meyer og Stensaker 2011, 78).

Lav takhøyde handler om ansattes oppfatning av om det er greit å være uenig med ledelsen og gi eksplisitt uttrykk for uenighet (Meyer og Stensaker 2011, 79). Dette er noe Meyer og Stensaker særlig opplevde hos ansatte som har vært gjennom store og dyptgripende endringer, spesielt nedbemanninger. Ansatte er utrygge på å ta opp ting de er uenige i med ledelsen, da de er redde for konsekvensene dette kan få for dem på lang sikt. I slike situasjoner får tillitsvalgte en viktigere rolle, ved å ta imot innspill og bevare anonymiteten til de ansatte når de tar innspillene videre til ledelsen. Lav takhøyde er problematisk. Ikke bare blir ansatte passive mottakere av endring, men ledelsen går også glipp av konstruktive innspill underveis.

Et tredje trekk ved resignerte ansatte er at de har lavere tillit til ledelsen (Meyer og Stensaker 2011, 79). Noen av årsakene til dette er allerede nevnt, men en grunn kan for eksempel være

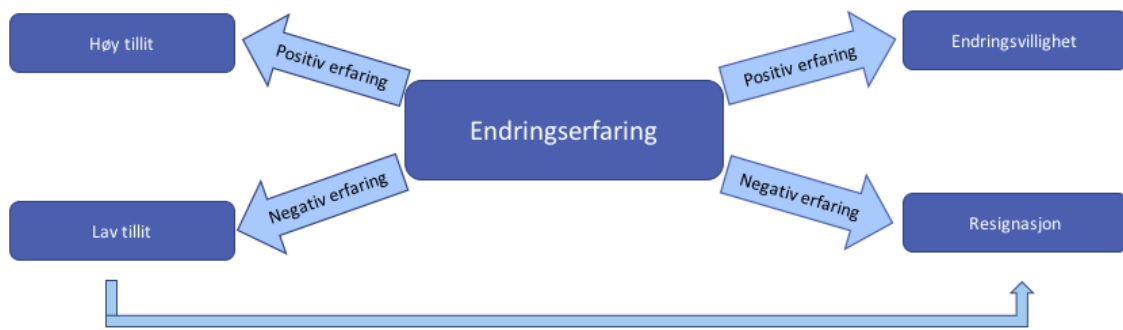
at de ansatte ikke opplever ledelsen som åpen og ærlige, og at de viser et glansbilde av virkeligheten. En annen grunn kan knyttes til måten ansatte behandles på i prosessen, og om de føler at ledelsen har fulgt spillereglene underveis. Dette gjelder både skrevne og uskrevne regler. Ansatte som føler at de er blitt lurt av ledelsen, eller at ledelsen sier en ting, men gjør noe annet, vil miste tillit til ledelsen og bli mer resignerte i sine reaksjoner (Meyer og Stensaker 2011, 80).

Resignerte ansatte føler de befinner seg i en ambivalent situasjon. At de opptrer i samsvar med det de oppfatter som forventningene, men ikke i tråd med egne verdier, gjør at de bruker tid på å bearbeide sine følelsesmessige reaksjoner. De risikerer å forbli resignerte over lengre tid. Dette fant Meyer og Stensaker (2011, 81) ut at kunne få konsekvenser for båndet mellom individ og organisasjon. Det er en tendens til at “familiefølelsen” og tilknytningen de ansatte har hatt til organisasjonen, brytes når organisasjonen går gjennom en rekke store endringer. Dette er ikke bare et kjennetegn ved resignerte ansatte, men også for eldre arbeidstakere som generelt har et annet forhold til arbeidsplassen enn de yngre.

### **3.4 Konseptuell modell**

Som et hjelpemiddel for å besvare vår problemstilling har vi utviklet en konseptuell modell. Denne er utviklet med grunnlag i presentert teori. På den ene siden tar vi utgangspunkt i Stensaker og Meyer (2012, 117) sin modell om endringserfarne ansattes reaksjoner på endring. Vår antakelse er at ansattes positive eller negative erfaringer med hvordan toppledelsen har håndtert tidligere endringer, har ført til enten endringsvillighet eller resignasjon. Tillit utvikles basert på erfaringer med andre individer (Stensaker og Haueng 2016). Hvorvidt ansattes tillit påvirkes positivt eller negativt avhenge av hvordan lederne utfører endringsoppgaver, og hvilke konsekvenser endringene medfører for dem som berøres (Lines mfl. 2005). Den andre siden av modellen bygger derfor på den antakelse om at positive eller negative erfaringer med hvordan toppledelsen har håndtert endringer, har ført til enten høy eller lav grad av tillit hos ansatte i Hansa Borg.





Figur 3.3: Konseptuell modell

## 4.0 Metode

Vi vil i dette kapitlet vise hvordan vi har gått frem for å undersøke og besvare vår problemstilling: *Hvordan har ansattes erfaring med toppledelsens håndtering av endringer påvirket ansattes grad av tillit til toppledelsen og reaksjoner på endring i Hansa Borg?*

Vi vil gjennomgå forskningstilnærming, undersøkelsesdesign, valg av type data, strategi for datainnsamling, fremgangsmåte ved datainnsamling og analyse, og hvilke strategier som har blitt benyttet for å sikre studiens kvalitet.

### 4.1 Metodisk fremgangsmåte

I denne delen vil vi presentere valg av forskningstilnærming, undersøkelsesdesign og valg av type data.

#### 4.1.1 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming handler om forholdet mellom empiri og teori, og hva man setter som utgangspunkt for undersøkelsen. I en induktiv tilnærming starter man undersøkelsen uten noe teoretisk utgangspunkt. Man begynner med å samle inn data, der hensikten å er å finne frem til generelle mønstre som kan gjøres til teorier og generelle begreper (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 47). I en deduktiv tilnærming tar man utgangspunkt i tidligere empiriske funn og tidligere teori. Dette gjøres for å skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut og dernest gå ut og samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen 2015). Man kan altså si at den induktive tilnærmingen bygger teori, mens den deduktive tilnærmingen tester teori. Induktive og deduktive tilnærminger er sjelden gjensidig utelukkende da det av og til kan være vanskelig å skille dem (Saunders, Lewis og Thornhill 2009). I denne undersøkelsen har vi hovedsakelig valgt en deduktiv tilnærming.

#### 4.1.2 Undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesign handler om undersøkelsens formgivning og gir retningslinjer for hvordan en går frem for å kunne svare på problemstillingen. Designet vi har valgt for denne

undersøkelsen kalles enkeltcasestudie. Dette passer godt når en forsker skal gå dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid eller rom (Jacobsen 2015, 99).

Det er flere grunner til at vi mener at et enkeltcasestudie passer vår undersøkelse. For det første kan man gjennom detaljerte beskrivelser avdekke kausale mekanismer, altså hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater produseres. Dette er relevant da vi skal undersøke hvordan toppledelsens håndtering av endringer påvirker ansattes grad av tillit til toppledelsen og reaksjoner på endringer. For det andre egner dette designet seg godt til å gi detaljerte og virkelighetsnære beskrivelser som videre muliggjør dypere forståelse av samspillet mellom aktører og kontekst. Gjennom personlige erfaringer og oppfatninger fra de ansatte i Hansa Borg ønsker vi å oppnå slike beskrivelser som kan belyse vår problemstilling. For det tredje er enkeltcasedesign hensiktsmessig når man har begrensninger i tid og ressurser, noe vi har i denne undersøkelsen.

Designet bringer på en annen side med seg noen utfordringer. For det første er det vanskelig å generalisere statistikk fra et case til et annet. For å kunne gjøre dette trenger man data fra flere lignende case. For det andre er det heller ikke egnet til å etablere kausale sammenhenger. Hvis en casestudie påviser at A fører til B, så kan dette like gjerne skyldes helt spesielle trekk ved den ene casen. Dette medfører at vi kan finne ut hvordan toppledelsens endringshåndtering har påvirket ansattes grad av tillit og reaksjoner i Hansa Borg, men ikke overføre funnene våre til andre bedrifter.

#### *4.1.3 Valg av type data*

Mens valg av undersøkelsesopplegg er den overordnede strategien for å samle inn denne informasjonen, er valg av type data knyttet til hva slags type informasjon man ønsker å samle inn (Jacobsen 2015, 125). Vi skiller vanligvis mellom kvantitative- og kvalitative data. Kvantitative data egner seg når vi har god forhåndskunnskap om temaet, og når problemstillingen er tydelig. Kvalitative data egner seg best når vi vet lite om temaet vi skal undersøke og om problemstillingen er uklar. I svært mange tilfeller vil en kombinasjon av kvantitative og kvalitative data være gunstig dersom man har ressurser til det. Enhver metode har svakheter, og ved å bruke flere metoder kan svakheter ved den ene oppveies av styrken

ved den andre (Tjora 2012, 18). Å kombinere på denne måten kalles metodetriangulering. Det er dette vi har valgt for vår undersøkelse.

Generelt blir metodetriangulering brukt for å styrke kvaliteten av undersøkelser fordi fenomenene vi ønsker å undersøke blir studert på ulike måter, og dermed belyst fra forskjellige synsvinkler. Man kan teste om ulike tilnærminger fører til noenlunde samme konklusjoner; i så fall styrkes tilliten til resultatene. At resultater fra ulike typer data eventuelt avviker fra hverandre, trenger ikke å være noe problem. Det kan stimulere til nye fortolkninger, en mer nyansert beskrivelse og en mer helhetlig forklaring av den aktuelle problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 367).

## **4.2 Datainnsamling**

I denne delen vil vi forklare hvordan vi har gått frem for å samle inn data til oppgaven. Måten vi har valgt å triangulere på, er ved å bruke en kvantitativ spørreundersøkelse med etterfølgende kvalitative individuelle dybdeintervju.

### *4.2.1 Spørreundersøkelse*

Vi ønsker først å benytte oss av en kvantitativ spørreundersøkelse for å kartlegge de relevante fenomenene i vår undersøkelse. Fordelene ved å benytte en kvantitativ tilnærming er at man enkelt kan se det store bildet og at man kan beskrive et gitt forhold relativt presist. I tillegg vil man kunne si mye om variasjoner og sammenhenger om ulike forhold, og ikke minst noe om sammenhenger mellom mange forskjellige forhold samtidig (Jacobsen 2015, 134).

Vår problemstilling bygger på hvordan de ansatte i Hansa Borgs erfaringer med toppledelsens håndtering av endring har påvirket tilliten deres og deres reaksjon på endring. Dette er gjerne noe vi kunne funnet ut gjennom en kvalitativ undersøkelse, men dette kunne gått på bekostning av undersøkelsens troverdighet. Dette skyldes at slike psykologiske fenomener ikke lar seg definere veldig klart, og det blir opp til hver enkelt respondent å vurdere subjektivt deres egen grad av tillit og hvordan de reagerer på endringer. Vi anser det derfor som lettere å måle grad av tillit og reaksjon på endring gjennom tall, fremfor ord. Ved å operasjonalisere begrepene er det derfor fordelaktig for oss å måle disse fenomenene gjennom en kvantitativ undersøkelse.

Ulempen ved en spørreundersøkelse er at resultatbildet som gis har et overfladisk preg. Selv om vi kan få svar på noen av våre antakelser gjennom spørreundersøkelsen, vil likevel noen forhold være uklare. Vi har selv valgt fenomenene som skal undersøkes og sammenhengen mellom dem, men vi vet ikke om det vi har kartlagt viser det hele bildet ettersom man ikke får frem individuelle variasjoner (Jacobsen 2015).

#### *4.2.2 Åpne, individuelle intervju*

For å oppnå en bedre dybdekunnskap i fenomenene vil vi i etterkant av spørreundersøkelsen foreta dybdeintervju med respondentene. Dette gjør vi for å belyse problemstillingen fra flere sider og veie opp for de svakhetene som finnes med å kun benytte en kvantitativ spørreundersøkelse.

En kvalitativ tilnærming er fleksibel. Gjennom bruk av intervju får man i større grad mulighet til å grave dypere i de fenomenene man ønsker å vite mer om, enn man gjør gjennom et kvantitativt spørreskjema. Kvalitative tilnærminger har ofte høy relevans fordi de får frem den “riktige” forståelsen av et fenomen eller en situasjon (Jacobsen 2015, 129). Intervjuet muliggjør også en avdekking av eventuelle utenforliggende faktorer som kan ha betydning for graden av tillit til toppledelsen og reaksjoner på endring. Å føre samtale og intervjuer mennesker kan bety at en får tak i deler av en annen persons liv som man vanskelig kunne ha fanget opp på andre måter (Postholm 2010, 68). Oppsummert kan man si at individuelle dybdeintervju kan bidra til å få en bedre forståelse av helheten.

Kvalitative intervjuer kan være krevende med tanke på tid og ressurser. Både intervjuer og respondent må være tilstede for at intervjuet skal kunne gjennomføres. I tillegg kan enkelte respondenter kvie seg for å stille til slike intervjuer, og intervju effekten er potensielt sterk.

#### *4.2.3 Utvalg og rekruttering*

Vi vil i denne delen forklare hvordan vår utvelgelsesprosess har foregått. Når det ikke er mulig å samle inn data fra en hel populasjon, må det velges ut et utvalg som i større eller mindre grad kan generalisere populasjonen. I denne undersøkelsen valgte vi et

ikke-sannsynlighetsutvalg. Dette benyttes når det er gunstig å velge utvalget ut fra forskerens subjektive dømmekraft (Saunders, Lewis og Thornhill 2009).

I et casestudie ønsker forskerne å samle data fra personer som har egne erfaringer med det fenomenet som studeres. Vi benytter oss derfor av kriteriebasert utvelgelse. Dette betyr at forskerne velger ut informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 120). Kriteriene vi valgte var at utvalget måtte 1) ha jobbet i Hansa Borg i minimum 10 år, og 2) at de hadde vært med på flere endringsprosesser i bedriften. Valg av kriterier er satt på bakgrunn av Meyer og Stensakers (2011, 71) teori om reaksjoner på endring. Den sier at lang endringserfaring bidrar til mer lojale reaksjoner på endring, og at henholdsvis positive eller negative erfaringer fører til endringsvillighet eller resignasjon (Meyer og Stensaker 2011). Vår konseptuelle modell er basert på denne teorien, og det er derfor essensielt at respondentene oppfyller disse kriteriene.

I vårt tilfelle har det vært vanskelig å rekruttere respondenter direkte, da vi har lite kjennskap til de ansatte i Hansa Borg. For å gjøre utvelgelsen lettere, fikk vi derfor hjelp av bedriftens HR-avdeling. De kjenner de ansatte godt og vet hvem som oppfyller kriteriene vi har satt. Hansa Borg har som tidligere nevnt hatt flere nedbemanninger de siste årene, og antall ansatte per avdeling har blitt kraftig redusert. For å sikre anonymiteten til de ansatte valgte vi å ikke begrense utvalget til én enkelt avdeling, men heller ha et utvalg som representerer flere avdelinger.

For å få et så representativt utvalg som mulig ønsket vi å ha mellom 6 og 10 respondenter. Vi ønsket også å få informasjon fra toppledelsen gjennom informanter. En respondent er en person som har opplevd eller har personlig kjennskap til det som undersøkes, mens en informant ikke har egen erfaring fra området, men god kunnskap om det. Synspunkter fra både ansatte og toppledelsen gir oss muligheten til å undersøke om det foreligger et gap mellom toppledelsen og øvrige ansatte sitt syn på tillit og endring. I og med at vi ikke kunne kontakte respondentene selv, skrev vi et informasjonsbrev hvor vi oppga detaljer om hva vi ønsket å undersøke og hvordan selve informasjonsinnhenting ville foregå. Dette informasjonsbrevet ble sendt til våre kontakter i HR-avdelingen, som videreformidlet det til aktuelle respondenter. Innholdet i informasjonsbrevet kan ses i sin helhet som vedlegg nummer 1.

HR-avdelingen tok kontakt med et bredt utvalg respondenter, og samtlige viste stor interesse for å delta i undersøkelsen. På grunn av praktiske hensyn måtte vi gjøre en avgrensning, og endte til slutt opp med seks respondenter fra ulike avdelinger og én informant fra toppledelsen.

#### *4.2.4 Utforming av spørreundersøkelse og intervjuguide*

##### **Spørreundersøkelse**

Når man skal utforme et spørreskjema er det spesielt tre elementer som står sentralt: 1) operasjonalisering, 2) utforme spørsmålene så korrekt som mulig, og 3) bestemme hvordan vi skal gjennomføre spørreundersøkelsen.

Før vi startet med utforming av undersøkelsen valgte vi å operasjonalisere begrepene vi ønsket å kartlegge. Operasjonalisering handler om å gjøre et teoretisk begrep om til data som kan måles ved hjelp av variabler og verdier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016 425). Begrepene tillit, endringsvillighet og resignasjon er i utgangspunktet ikke målbare. Disse ble derfor brutt ned i mer konkrete underkategorier ut i fra teoriene til Schindler og Thomas (1993) og Meyer og Stensaker (2011). Å benytte de bestanddelene teoretikerne selv har bygd opp sine teorier på, kan bidra til å styrke undersøkelsens begrepsvaliditet; at vi måler det vi ønsker å måle (Jacobsen 2015). Noe annet som er med på å styrke undersøkelsens interne validitet er at vi har valgt å basere en andel av spørsmålene om tillit på tidligere utprøvde spørreskjemaer. Dette er fordi de allerede har blitt utsatt for validitets- og reliabilitetstester (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 262).

Etter at alle begrepene var tilstrekkelig operasjonalisert kunne vi begynne å utforme spørsmål. Disse valgte vi å formulere som påstander. For å sikre at alle sidene av underkategoriene ble representert, utformet vi flere påstander for hver underkategori. For å ikke miste den teoretiske betydningen av begrepene vi målte, startet vi med den formuleringen som var gitt gjennom teorien, før vi kortet setningene ned og tilpasset påstandene etter talespråket. På denne måten ble påstandene mer forståelige og konkret utformet. For å unngå ledende spørsmål og redusere sjansene for at påstandene ble tolket ulikt av forskjellige respondenter, gjennomførte vi først en egen kritisk vurdering, før vi fikk utenforstående personer til å tolke innholdet av hver enkelt påstand i skjemaet. Om noen av påstandene viste seg å være uforståelige eller ble mistolket, gjorde vi eventuelle justeringer.

Svaralternativene ble satt opp etter en likert-skala, med fem svaralternativer. Her svarer respondentene i hvilken grad de er enige eller uenige i påstanden. Vi hadde også en nøytral midtkategori (verken eller), for å unngå at respondentene følte seg tvunget til å svare på påstanden. Å bygge opp svaralternativene gjennom en slik likert-skala er vanlig når man skal måle teoretiske begreper, slik som tillit, endringsvillighet og resignasjon (Jacobsen 2015).

Deretter strukturerte vi spørreskjemaet. Dette betyr at alle påstandene følger en bestemt rekkefølge. Totalt endte vi opp med 32 påstander fordelt på tre deler. Del 1 handler om endringserfaring, del 2 om tillit til toppledelsen, og del 3 om endringsvillighet og resignasjon. De påstandene som målte samme underkategorier ble plassert sammen. Vi valgte å strukturere på denne måten for å enklere se likheter og forskjeller i måten respondentene svarer på. I tillegg var dette mest hensiktsmessig å gjøre da spørreundersøkelsen skulle besvares gjennom avkrysning på papir, fremfor elektronisk.

### **Intervjuguide**

En intervjuguide er en oversikt over temaer og spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Vi valgte å utforme en semistrukerert intervjuguide. Dette betyr at vi lagde en rekke overordnede spørsmål med tilhørende oppfølgingsspørsmål eller stikkord under disse. De overordnede spørsmålene setter utgangspunktet for intervjuet, mens oppfølgingsspørsmålene, temaer og rekkefølge kan variere fra intervju til intervju. Fleksibiliteten i intervjuguiden gjør at vi får stilt de spørsmålene vi mener er viktig, samtidig som vi kan stille oppfølgingsspørsmål der vi ønsker at respondenten skal utdype seg. Vi ønsket å unngå å legge føringer for respondentene våre i spørsmålene, men heller legge til rette for dialog. Å benytte en semi-strukturert intervjuguide får ofte respondenten til å føle seg trygg fordi intervjuet oppleves som en samtale eller en dialog (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Dette var viktig for oss fordi vi skulle innom tema som kunne oppleves som sensitive.

Intervjuguiden starter først med en innledning hvor vi presenterer oss selv, gir informasjon om prosjektet og hva spørsmålene kommer til å handle om. Deretter forklarer vi blant annet hva datamaterialet skal brukes til, gir informasjon om anonymisering, og avklarer hvem som skal få tilgang til sluttproduktet.



Vi valgte å kategorisere våre spørsmål etter hovedtemaene i teoridelen, men var samtidig bevisste på at rekkefølgen kunne ha stor betydning for hvor åpen respondentene var under intervjuet. De første spørsmålene vil være med på å sette tonen i intervjuet. Vi startet derfor med generelle spørsmål. Da vi hadde fått bedre kontakt med respondenten gikk vi over på de mer sensitive spørsmålene. For å teste at spørsmålene var forståelig for andre, valgte vi å avholde pilotintervju før vi skulle ha intervjuene med ansatte i Hansa Borg. Intervjuguidene vi har benyttet kan ses som vedlegg nummer 5 og 6.

#### *4.2.5 Gjennomføring*

Selve datainnsamlingen fant sted over to dager i april 2018 i Hansa Borg sine lokaler på Kokstad i Bergen. Da informanten eller respondenten var kommet på plass, startet vi med en kort introduksjon. Der gjentok vi informasjonen fra informasjonsskrivet de hadde fått utdelt i rekrutteringen, og fortalte litt om hva som skulle skje videre. Deretter gikk vi gjennom samtykkeerklæringen og ba respondenten eller informanten skrive under. Skjemaet inkluderte hva respondentene og informanten sa seg enig i å være med på; deltakelse i intervju og eventuell spørreundersøkelse, opptak av intervju, transkribering av intervjuene i sin helhet og bruk av sitater i anonymisert form i oppgaven (se vedlegg 2 og 3). Intervjuobjektet fikk så anledning til å stille de eventuelle spørsmålene han eller hun hadde til oss, før vi gikk videre. Dersom respondenten var en ansatt startet vi med spørreundersøkelsen, mens hos topplederen startet vi rett på dybdeintervjuet.

Mens respondentene svarte på spørreundersøkelsen, gikk vi ut av rommet. Dette mener vi var den beste måten å gjøre det på, da vår tilstedeværelse i rommet potensielt kunne ha påvirket hvordan respondentene besvarte spørreundersøkelsen. Da de var ferdige med å svare på undersøkelsen gikk vi så over på intervjuene. Vi hadde på forhånd avtalt å ha forskjellige roller under intervjuet; to av oss stilte spørsmål (både hovedspørsmål fra intervjuguiden og eventuelle oppfølgingsspørsmål), mens én observerte kandidatene. Rekkefølgen på spørsmålene og hvilke oppfølgingsspørsmål vi benyttet varierte fra person til person. Vi passet på å ha minst 15 minutters mellomrom mellom hvert intervjuobjekt for å forhindre at intervjuobjektens identitet ble kjent for hverandre.

## 4.3 Dataanalyse

I denne delen vil vi presentere hvordan vi har analysert våre kvantitative- og kvalitative data.

### 4.3.1 Analyse av spørreundersøkelse

Vi valgte å gjennomføre en enkel analyse av spørreskjemaet ved å lage en datamatrix i excel. Her sorterte vi påstandene ut i fra om de målte endringserfaring, tillit, endringsvillighet og resignasjon. Deretter regnet vi ut gjennomsnittet for hvordan hver respondent hadde svart om hvert enkelt fenomen. Dette ble også gjort med noen enkeltfaktorer og enkelte påstander som utmerket seg som ekstra interessante. Ettersom påstandene både var positivt og negativt ladet, valgte vi å snu svarene på enkelte påstander, slik at alle resultatene fikk en positiv ladning. Dette gjorde vi for å forenkle analysen. Videre visualiserte vi resultatene i søylediagrammer.

### 4.3.2 Analyse av dybdeintervju

Etter intervjuene startet vi straks å transkribere opptakene fra intervjuene ord for ord. Dette er tidkrevende arbeid, spesielt fordi språk i muntlig og skriftlig form er svært forskjellig. Det var viktig for oss å skrive ned materialet så forståelig og leselig som mulig, men samtidig være nøye på å unngå å miste mening fra det muntlige til det skriftlige ord.

Da transkriberingen var gjennomført ble det enklere for oss å analysere materialet videre. Neste steg i prosessen var å kode dataene. Koding er den prosessen der data brytes ned, konseptualiseres, kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse eller teori. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 187). Vi utformet en tabell deduktivt som baserte seg på de temaene og kategoriene som la grunnlaget for intervjuguiden vår. Deretter gikk vi gjennom de transkriberte intervjuene og merket sitater ut fra hvilke(n) kategori(er) de passet inn i. Om det dukket opp nye kategorier som ikke var inkludert i kodeskjemaet allerede, inkluderte vi disse induktivt. Etter å ha gjennomgått intervjuene flere ganger og forsikret oss om at kategoriseringene av sitatene var korrekte, plasserte vi sitatene på de stedene de hørte til i skjemaet. For å skille respondentene fra hverandre fikk hvert intervju en egen fargekode. Denne organiseringen av materialet gjorde innholdet oversiktlig, og fungerte som en mal for den videre analysen.

Da analyseringen av både spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene var gjennomført, sammenlignet vi for å se etter eventuelle likheter og forskjeller i svarene. Et utdrag fra kodeskjemaet kan ses i vedlegg nummer 7.

#### **4.4 Undersøkelsens kvalitet**

I denne delen vil vi vurdere undersøkelsens kvalitet. Dette gjør vi hovedsakelig gjennom å se på undersøkelsens gyldighet og pålitelighet.

##### *4.4.1 Gyldighet*

Begrepet gyldighet eller validitet, kan deles inn i intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om å beskrive et fenomen på riktig måte og om resultatene dermed kan oppfattes som riktige. Ekstern gyldighet handler om muligheten til å generalisere, eller overføre, resultatene til andre enn dem vi faktisk har undersøkt. Vi tar først for oss intern gyldighet.

På forhånd var vi nøye med å sette kriterier for hvilke respondenter vi ønsket og skrev et grundig informasjonsskriv om undersøkelsens innhold. Slik visste vi at de respondentene som sa seg villig til å være med på undersøkelsen hadde et relevant bidrag å komme med. Dette er med på å styrke undersøkelsens interne gyldighet. En annen faktor som var med på å styrke den interne gyldigheten er at all informasjon som ble innhentet gjennom undersøkelsen kom fra førstehåndskilder.

En generell trussel ved slike undersøkelser er kildenes vilje til å gi riktig informasjon. Mennesker gir ofte informasjon ut fra hvordan de ønsker å fremstå i andres øyne (Jacobsen 2015, 231). Vi prøvde å svekke denne trusselen ved å stille åpne spørsmål og forsikre respondentene om hvordan vi kom til å ivareta deres anonymitet. Vi tror også at samtykkeerklæringen var med på å bidra til respondentenes åpenhet. Den ga utdypende informasjon om hva det innebar å delta i undersøkelsen, understreket vår respekt for respondentene og hensikt med undersøkelsen. Vi opplevde at respondentene svarte åpent og ærlig på de spørsmål som ble stilt. Det vil likevel alltid være en fare for at respondentene oppgir informasjon for å sette seg selv eller bedriften i et bedre lys.

I forkant av datainnsamlingen var vi også bevisste på at respondentene kunne bli påvirket av enkelte tema i undersøkelsen, og dermed avgi svar ut fra dette. Vi lot derfor være å fortelle respondentene direkte om hvilke fenomener vi undersøkte. I stedet gav vi informasjon om den overordnede tematikken. Dette gjorde vi for å unngå å legge føringer for hva respondentene skulle svare under intervjuet, men også fordi enkelte temaer er vanskeligere enn andre å snakke åpent om. Spesielt teamet tillit til toppledelsen var noe som potensielt kunne oppleves som sensitivt og privat for respondenten, og som dermed kunne begrenset respondentens åpenhet.

Ekstern gyldighet (eller overførbarhet) handler som sagt om funnene kan generaliseres til andre enn dem vi faktisk har undersøkt (Jacobsen 2015). Vi mener at våre respondenter har gitt et sant bilde av *sin* virkelighet, men fordi deres bilde av virkeligheten er individuelt og subjektivt, kan vi ikke generalisere funnene våre. For å kunne generalisere, hadde vi vært nødt til å undersøke en mye større andel respondenter og sørget for å ha bredde, for eksempel ved å inkludere flere bedrifter. På en annen side var ikke målet med spørreundersøkelsen å generalisere funnene, men heller gi et utgangspunkt for dybdeintervjuet ved å finne ut hvor hver enkelt respondent kunne plasseres i den konseptuelle modellen.

På grunn av de utvelgelseskriteriene vi har satt, har vi ikke fått et homogent utvalg. Respondentene er alle fra forskjellige avdelinger, noe som er avgjørende for hvor mange og hvilke endringsprosesser respondentene har vært med på. Dette kan gjøre det mer utfordrende for oss å finne et mønster mellom respondentene. Hadde vi hatt et mer homogent utvalg, og valgt folk fra én spesifikk avdeling hadde det kanskje vært enklere å se et mønster. Samtidig hadde det også gjort våre respondenter sårbare med tanke på anonymitet, noe vi ønsket å unngå. Ettersom Hansa Borg de siste årene har gått gjennom mange nedbemanninger, er det ikke like mange ansatte per avdeling som det tidligere har vært.

#### 4.4.2 Pålitelighet

Det er viktig å vurdere om det foreligger trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til. Dette er avgjørende for undersøkelsens pålitelighet.

Pålitelighet, eller reliabilitet, handler om de sidene ved undersøkelsen som kan ha påvirket resultatet.

Alle typer undersøkelser, unntatt de som holdes skjult for dem som undersøkes, vil utsette undersøkelsesobjektene for ulike stimuli og signaler (Jacobsen 2015, 241). Dette kan være med på å påvirke de som undersøkes. Potensielle trusler ved bruk av dybdeintervju som datainnsamlingsmetode er intervju-effekten og kontekst-effekten. Intervju-effekten handler om hvor sterk påvirkningskraft intervjuer har på respondenten, mens kontekst-effekten handler om den potensielle påvirkningen konteksten kan ha for intervjuet (Jacobsen 2015). Vi vet at respondenten kan bli påvirket av intervjuers fremtoning, noe som gjorde det viktig for oss som intervjuere å være nøytral og skape rom for åpenhet og tillit. Derfor ga vi mye informasjon om hvordan undersøkelsen skulle foregå og våre intensjoner. Vi understreket at ingenting var rett eller galt å si, og holdt en lett og uformell tone hvor respondentene kunne snakke fritt. Videre var vi opptatt av å gjennomføre intervjuet i en naturlig kontekst ved å avholde det i kjente omgivelser. Vi utførte det i et uforstyrret rom i Hansa Borg sine lokaler. Slik unngikk vi forstyrrelser, samtidig som at respondentene følte at deres anonymiteten ble ivaretatt på en god måte.

En annen trussel mot undersøkelsens pålitelighet er om forskeren har vært uoppmerksom eller slurvete under nedtegningen og analysen av data (Jacobsen 2015). Ettersom det å kun benytte notater som hjelpemiddel under intervjuet ville resultere i en kraftig siling av informasjon, valgte vi å benytte oss av lydopptak for å kunne referere til respondentene ordrett. Dette gjør det også enklere for andre å se de eksakte rådataene fra intervjuet og vurdere om konklusjonene som blir dratt er troverdige. I tillegg benyttet vi oss av observatør for å registrere kroppsspråk. Dette er med på å styrke undersøkelsens pålitelighet.

## 5.0 Presentasjon av resultat fra spørreundersøkelsen

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke hvordan toppledelsens håndtering av endringsprosesser har påvirket ansattes grad av tillit og reaksjoner på endring. Datainnsamlingen har skjedd ved bruk av en spørreundersøkelse og individuelle dybdeintervju. I denne delen vil vi presentere hovedfunnene fra vår spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen er delt inn i tre deler, for å kunne måle hovedkomponentene i vår konseptuelle modell; endringserfaring, tillit, endringsvillighet og resignasjon. Funnene blir i denne delen presentert i samme rekkefølge som spørreundersøkelsens oppbygning. Vi ønsker å benytte funnene fra spørreundersøkelsen som et grunnlag for å kunne vurdere styrken i vår konseptuelle modell. Funnene fra spørreundersøkelsen er basert på svarene fra våre seks respondenter. Respondent 1 kalles her for R1, respondent 2 kalles R2, og så videre.

### 5.1 Del 1: Endringserfaring

1. Gjennomsnittlig ansettelseslengde i Hansa Borg:

30 år

2. Oppfattelse av endringstakt i Hansa Borg de siste fem år:

Høy	Middels	Lav
R3, R4, R5, R6	R1, R2	-

Figur 5.1: oppfattet endringstakt i Hansa Borg

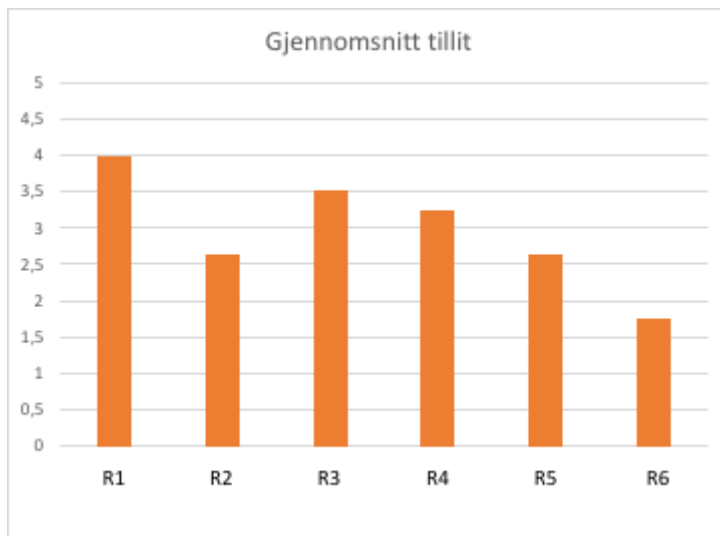
3. Flest positive eller negative erfaringer med endringsprosesser:

Flest positive	Flest negative
Respondent 1-5	Respondent 6

Figur 5.2: Positive og negative erfaringer med endringer

Tallene viser at våre respondenter har lang fartstid i Hansa Borg, med et gjennomsnitt på 30 år for våre respondenter. 4 av 6 respondenter opplever endringstakten i Hansa Borg som høy, mens resterende opplever den som middels høy. Fem av seks respondenter mener de har hatt flest positive erfaringer med endringer, mens den siste respondenten svarer at det har vært flest negative erfaringer med endringsprosesser i bedriften.

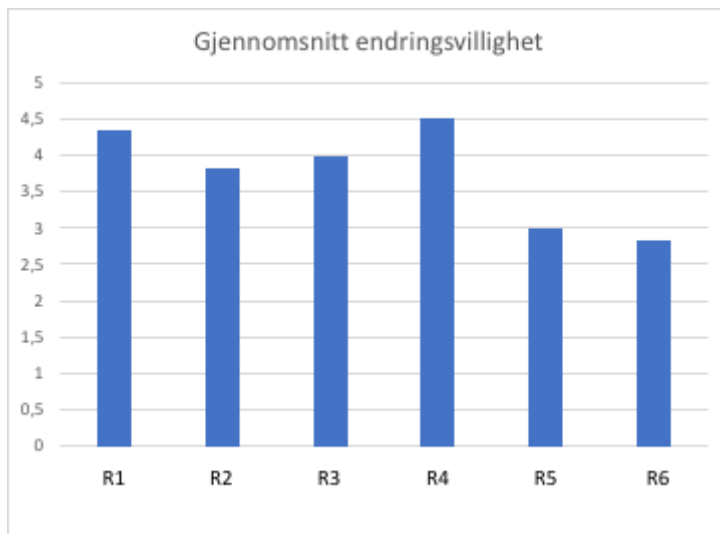
## 5.2 Del 2: Tillit



Figur 5.3: Gjennomsnitt tillit

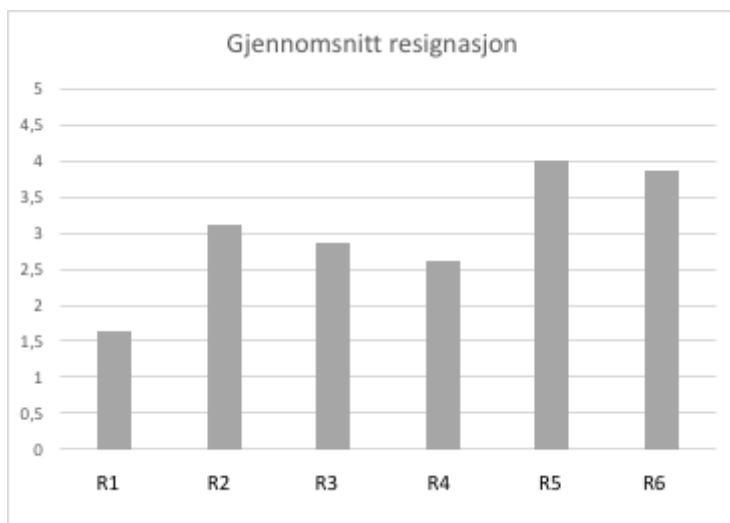
Figur 5.3 viser score for tillit til toppledelsen for hver av respondentene. Scoren er sammensatt av gjennomsnittet av de fem grunnkomponentene i tillit: kompetanse, konsistent, lojalitet, integritet og åpenhet. Vi anser respondenter med en snittscore over 3 som tillitsfulle. Respondenter med snittscore på akkurat 3 er i kategorien verken eller. Respondenter med en score under 3 har lav grad av tillit. Vi kan dermed se at respondent 1, 3 og 4 regnes som tillitsfulle. Respondent 2, 5 og 6 har lav grad av tillit.

### 5.3 Endringsvillighet og resignasjon



Figur 5.4: Gjennomsnitt endringsvillighet

Figur 5.4 viser en snittscore for hvordan respondentene har svart på påstandene vedrørende endringsvillighet i spørreundersøkelsen. Respondentene med en snittscore over 3 er de vi anser som endringsvillig. Respondenten som har en snittscore på akkurat 3 er i kategorien verken eller, mens respondenten med en score under 3 er ikke å anse som endringsvillig. Respondent 1-4 kan dermed anses som endringsvillig, respondent 5 er verken eller, og respondent 6 er lite endringsvillig.



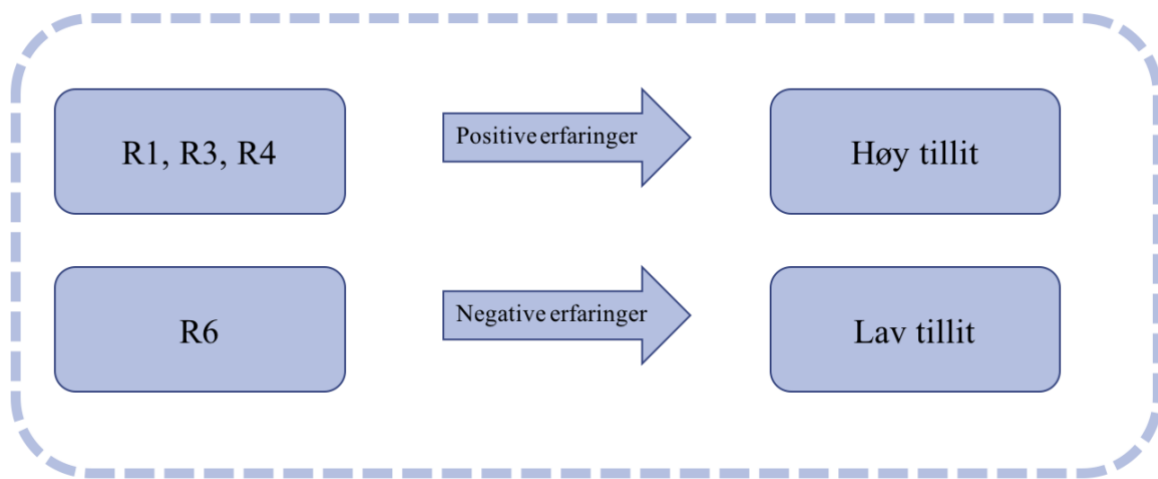
Figur 5.5: Gjennomsnitt resignasjon



Figur 5.5 viser en snittscore for hvordan respondentene har svart på påstander vedrørende resignasjon i spørreundersøkelsen. Respondentene med en snittscore over 3 havner i kategorien resignert, mens respondentene med en score under 3 ikke er å anse som resignerte. Basert på dataene er det respondent 2, 5 og 6 som kan anses for å være resignerte. Respondent 1, 3 og 4 er ikke å anse som resignerte.

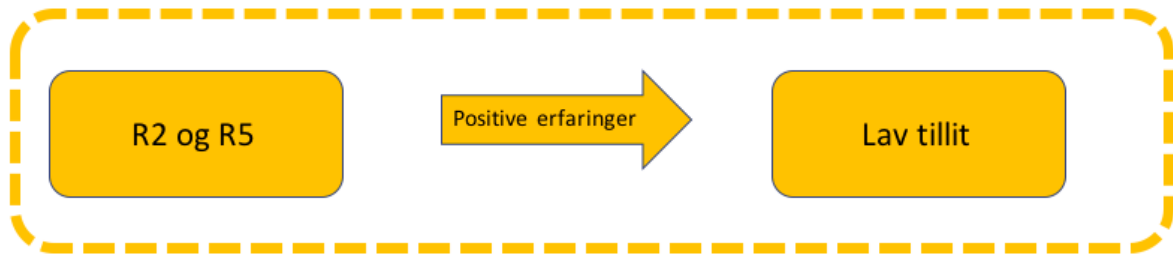
#### 5.4 Plassering av respondenter i den konseptuelle modellen

Totalt sett gir spørreundersøkelsen oss en indikasjon på at de antakelsene vi bygger vår konseptuelle modell på, stemmer til en viss grad.



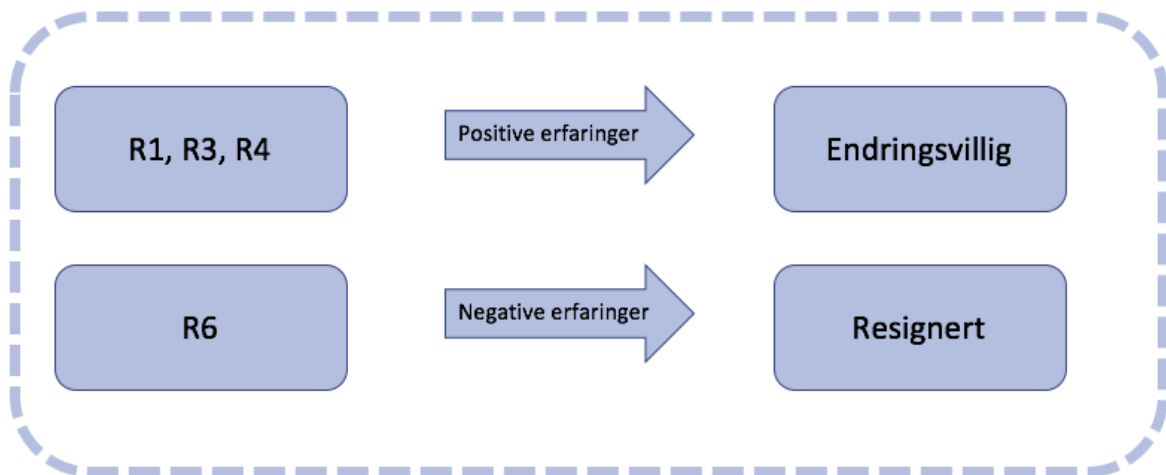
Figur 5.6: Resultat fra spørreundersøkelse for tillit til toppledelsen

Figur 5.6 viser at respondent 1, 3 og 4 har oppgitt at de har hatt flest positive erfaringer med endringsprosesser og at de har en score som tilsier at de har en høy grad av tillit til toppledelsen i endringer. Respondent 6 har på sin side krysset av for flest negative erfaringer og fått en sammenlagt score som tilsier at vedkommende har lav grad av tillit. Våre antakelser er at positiv erfaring fører til høy grad av tillit og negativ erfaring fører til lav grad av tillit. Dette viser at disse respondentene har avgitt svar som bekrefter våre antakelser.



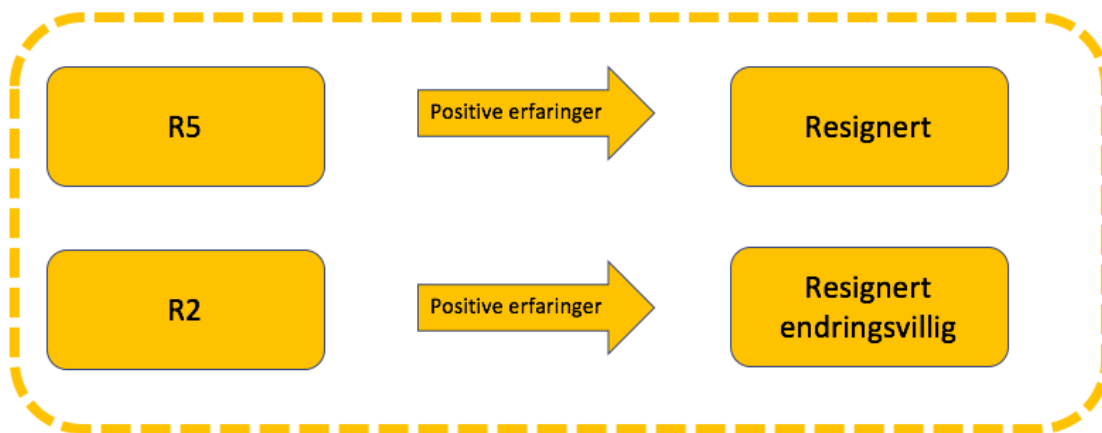
Figur 5.7: Avvik fra spørreundersøkelsen for tillit

I figur 5.7 ser vi funnene fra spørreundersøkelsen som avviker fra våre antakelser. Både respondent 2 og 5 har krysset av at de har flest positive erfaringer med endringer som har vært. Likevel har de en score som tilsier at de har lav grad av tillit til toppledelsen.



Figur 5.8: Resultat fra spørreundersøkelse for reaksjon på endring

Figur 5.8 viser at respondent 1, 3 og 4 har krysset av for at de har hatt flest positive erfaringer med endringsprosesser i spørreundersøkelsen. De har også avgitt svar som tilsier at de er endringsvillige ansatte. Respondent 6 har krysset av for flest negative erfaringer og oppnådd en score som gjør at vedkommende regnes som resignert. Dette stemmer overens med våre antakelsere om at ansattes positive eller negative erfaringer med hvordan toppledelsen har håndtert tidligere endringer, har ført til enten endringsvillighet eller resignasjon.



Figur 5.9: Avvik fra spørreundersøkelsen for reaksjon på endring

Figur 5.9 viser respondentene som avviker fra vår konseptuelle modell. Respondent 5 har krysset av for å ha hatt flest positive erfaringer. Likevel viser spørreundersøkelsen at respondenten reagerer på endring med resignasjon. Respondent 2 har også krysset av for flest positive erfaringer, men viser seg å ha tegn til både resignasjon og endringsvillighet. Disse funnene er interessante. For å få en dypere forståelse for funnene, og videre kunne etablere en klarere indikasjon på om dette faktisk stemmer vil vi i neste del av oppgaven se funnene opp mot respondentenes svar i dybdeintervjuet.

## 6.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven skal vi presentere funn fra den kvalitative delen av undersøkelsen. Funnene vil bli sett opp mot resultatene fra spørreundersøkelsen. Sammen kan funnene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet hjelpe oss å få et helhetlig bilde av situasjonen i Hansa Borg. Vi starter først med å undersøke hvilke erfaringer våre respondenter har hatt med toppledelsens tidligere håndtering av endringer, og hvilken påvirkning dette har hatt på deres grad av tillit til toppledelsen. Deretter undersøker vi hvordan toppledelsens endringshåndtering har påvirket ansattes reaksjoner på endringer.

For å sikre anonymisering velger vi å referere til informantene og respondentene som hunkjønn. Vi har også hatt fokus på å unngå spesifikke historier og opplysninger som kan true informantens eller respondentenes anonymitet. Vi vil benytte sitater aktivt i avhandlingen, men legger hovedvekt på våre egne tolkninger av datamaterialet. Sitatene som benyttes vil bli gjengitt så ordrett som mulig for å hindre at meningsinnhold går tapt. Der tegnene [] brukes, er det imidlertid behov for å anonymisere eller understreke mening. For å anonymisere har vi byttet ut opprinnelig ord med synonymer. For eksempel kan “Ola Nordmann sier at” bli omformulert til “[topplederen] sier at”. For å understreke mening kan “her gjør vi det sånn” bli omformulert til “[I Hansa Borg] gjør vi det sånn”. Der tegnet (...) brukes har respondenten tatt en pause eller ikke fullført setningen. Selve transkriberingen vil ikke bli vedlagt i oppgaven av anonymitetshensyn.

### 6.1 Toppledelsens håndtering av tidligere endringer og ansattes grad av tillit

Vi har målt tillit gjennom spørreundersøkelsen. I denne delen vil vi undersøke hvorfor graden av tillit har blitt som den har blitt. For å finne ut hvordan ansattes erfaring med toppledelsens håndtering av endringer har påvirket ansattes grad av tillit til toppledelsen, må vi undersøke hvordan toppledelsen har utført sine endringsoppgaver. Hvorvidt ansattes tillit påvirkes positivt eller negativt, avhenger av hvordan lederne har utført endringsoppgaver, og hvilke konsekvenser endringene har medført for dem som berøres av den (Lines mfl. 2005).

Gjennom spørreundersøkelsen kunne vi se at fem av seks respondenter har svart at de hovedsakelig har hatt positive erfaringer med endringer (se figur 5.2). Gjennom intervjuet fikk vi et litt annet inntrykk, spesielt hos respondent 2 og 5. Dette ser vi i ettertid kan ha noe

med vår formulering av påstanden i spørreskjemaet å gjøre. Hadde vi spurt om respondentene hovedsakelig hadde hatt positive eller negative erfaringer med toppledelsens håndtering av endringer, fremfor erfaringer med endringer generelt, tror vi at vi ville fått svar som hadde lignet mer på svarene fra intervjuene. Når vi i intervjuet spør respondentene om hvordan den faktiske erfaringen har vært, får vi et mer delt bilde.

I grove trekk, ser vi i intervjuet hvordan toppledelsens håndtering av endringer kan ha påvirket ansattes grad av tillit til toppledelsen. De respondentene som har lav score på tillit i spørreundersøkelsen, beskriver generelt dårligere erfaringer med toppledelsens håndtering, sammenlignet med de med høy grad av tillit til toppledelsen. Vi vil likevel understreke at ingen av respondentene har utelukkende positive eller negative erfaringer.

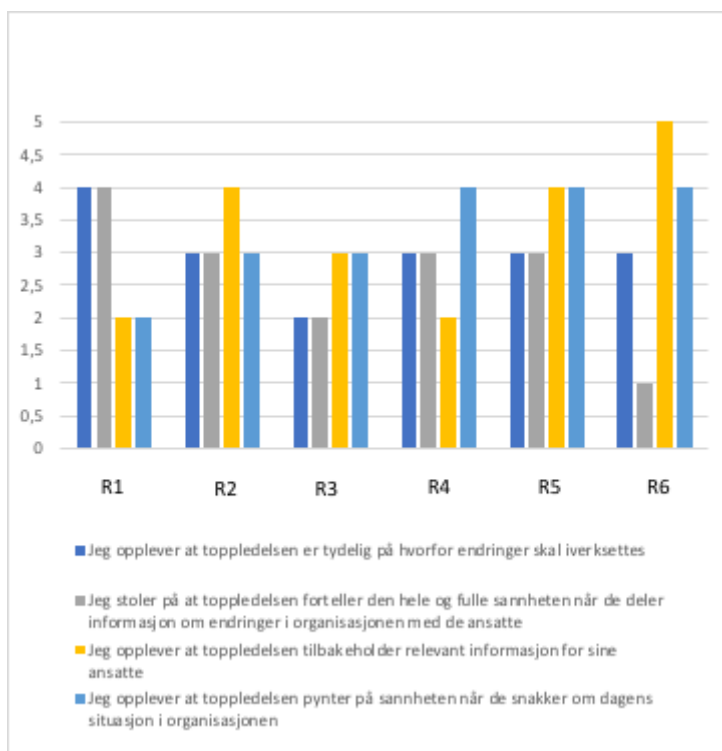
Toppledelsens roller i endringsprosesser er ifølge Stensaker og Haueng (2016, 20) å formidle en tydelig retning og mål, avklare roller, etablere spilleregler og håndtere konflikter. Vi vil benytte oss av tre av disse når vi nå skal presentere og drøfte hvilke erfaringer våre respondenter har hatt og hvordan dette har påvirket ansattes grad av tillit til toppledelsen. Vi har valgt å utelate håndtering av konflikter. Bakgrunnen for dette er at respondentene ikke har hatt noe særlig å utsette på dette området.

### *6.1.1 Tydelig retning og målsetting*

Å formulere en tydelig retning og målsetting for prosessen handler om å legge tydelige føringer og rammer for organisasjonen gjennom en felles visjon, slik at det er klart hvilke prioriteringer som skal tas (Stensaker og Haugeng 2016). Dersom dette utføres på en tilfredsstillende måte, kan det være med på å redusere usikkerhet, etablere tillit og gi retning til endringsarbeidet (Stensaker og Haugeng 2016). Det kan imidlertid være utfordrende å ha et klart bilde av fremtiden om endringstakten i virksomheten er høy. En alternativ måte å utvikle tillit på vil da være å skape *tillit til selve prosessen* (Stensaker og Haueng 2016, 24). Gjennom åpenhet og dialog kan ledelsen skape økt trygghet. Dersom ulike parter deler kunnskap og erfaringer, og jobber sammen for å finne løsninger på de utfordringer som organisasjonen står overfor, vil tillit kunne vokse frem (Stensaker og Haugeng 2016, 25).

Vår informant fra toppledelsen forteller i sitt intervju at toppledelsen er nødt til å være tydelig både på hva som er målet med prosessene, og hvilke utfordringer de kan medføre. De legger spesielt fokus på å formidle dette på en måte som gjør informasjonen forståelig for de ansatte. Dette gjør de for å gjøre det tydelig for de ansatte hva endringene vil medføre i praksis. HR-avdelingen forteller at informasjon gis blant annet gjennom arrangerte allmøter, en blogg skrevet av administrerende direktør og informasjon på bedriftens intranett. Bloggen til administrerende direktør benyttes som et slags nyhetsbrev til de ansatte. Formålet er å gi enkle statusoppdateringer på hvordan de ligger an i endringsprosesser, drift, økonomi, marked, utfordringer bedriften står overfor og tanker om fremtiden. Informanten synes å mene at toppledelsen alt i alt har gjort dette på en god måte:

Informant: *“Jeg tror at vi oppnår respekt ved å være veldig åpen om [målet] på forhånd, diskutere det og vise de ansatte og tillitsvalgte at vi skjønner hva det dreier seg om, selv om jeg er [i toppledelsen] og de er på gulvet. Da blir du trodd på de forutsetningene som ligger bak det målbildet.”*



Figur 6.1: Åpenhet

Svarene fra våre respondenter indikerer imidlertid at dette er et område toppledelsen kan forbedre seg på. I figur 6.1 kan vi se de påstander som måler hvordan respondentene syns

toppledelsen har prestert på dette området. Disse påstandene måler tillitsfaktoren åpenhet. Respondent 2, 5 og 6 opplever at toppledelsen tilbakeholder informasjon for sine ansatte. Med dette mener de at toppledelsen ikke forteller hele agendaen bak de endringene som skal innføres.

Respondent 2: *“Det er ikke alltid at de forteller ting sånn som de blir, eller sånn som de er.”*

Respondent 5: *“Jeg synes de har vært litt for lite konkret i det å kalle en spade for en spade.”*

Respondent 6: *“Jeg synes de har vært veldig flinke til å skjule det de egentlig vil. For det er alltid et eller annet som ligger bak.”*

Ifølge informanten er dette intensjonelt fra toppledelsen sin side. Hun forteller blant annet at toppledelsen med hensikt prøver å ufarliggjøre endringsprosessene ved å holde tilbake informasjon:

Informant: *“Erfaringsmessig må det snakkes litt mindre dramatisk enn det er. Du må snakke om den nye løsningen litt pent, og litt enklere enn du kanskje selv frykter at den er. Og så må du virke rolig på det, virke som du har kontroll på det. Selv om du inni deg kanskje kan være i tvil om at det tegnes det litt for pent.”*

Det vises gjennom intervjuet at den usikkerheten og motstanden som toppledelsen prøver å unngå ved å tegne et finere bilde av virkeligheten, heller skaper mer usikkerhet og frustrasjon hos de ansatte. Dette vises tydelig gjennom respondent 6 sin uttalelse om emnet:

Respondent 6: *“Jeg er et menneske som ikke tåler arroganse. Jeg er ganske flink til å høre om det ligger noe bak. Når de ikke kan si alt og ikke spiller med åpne kort, så gidder ikke jeg heller spille. Teppet går helt ned.”*

Respondent 3 mener at toppledelsen virker usikre på hvilken retning de skal gå i og ombestemmer seg underveis i prosessene. Hun sier at dette gjør det vanskelig å gi seg fullstendig hen til beslutninger som blir tatt. Dette er også noe respondent 2 kjenner seg igjen i:

Respondent 2: *“Jeg vet ikke helt om endringene har gått etter planen, om de selv vet hva som treffer de. Men det har jo dukket opp ting som de sa at ikke skulle være med i endringen. Jeg vet ikke om det er fordi de ikke visste, eller om de ikke vil si ting.”*

Det virker her som at respondentene og toppladelsen har to forskjellige virkelighetsforståelser når det kommer til hvor vellykkede toppladelsen har vært i å kommunisere en tydelig retning for prosessen. For oss virker det som om toppladelsen tror de engasjerer seg i tillitsbyggende atferd, mens de ansatte på sin side oppfatter noe annet. Respondentene opplever at toppladelsen bevisst holder tilbake informasjon, og at det ikke er samsvar mellom det toppladelsen sier de skal gjøre, og det de faktisk gjør. Dette er noe respondentene har lagt merke til, og som svekker opplevd åpenhet og integritet hos toppladelsen. I endringsprosesser vil ansatte være spesielt oppmerksomme på signaler fra ledelsen og kan vektlegge selv små negative hendelser annerledes enn de ellers ville gjort. Endringskonteksten gir et ekstra stort rom for tolkning av utsagn og atferd (Stensaker og Graham 2012). Ved å tegne et finere bilde av virkeligheten, skapes usikkerhet fremfor trygghet og oppslutning hos de ansatte. Respondentene mener at toppladelsen ville vært tjent med å fortelle den fulle sannheten om endringene.

Respondent 3 forteller at hun tidligere har opplevd toppladelsen som lite åpen, men at de har blitt bedre den siste tiden. Hun forteller at de ansatte har krevd å få mer informasjon i prosesser som påvirker dem, noe toppladelsen har etterlevd og blitt flinkere på. Samtidig stiller hun spørsmålsteget til hvor mye innsyn ansatte egentlig trenger i det som skjer for å kunne stole på prosessen. Dette er respondent 1 enig i. Hun har full tillit til at toppladelsen gjør det de kan for at bedriften skal gå seirende ut av de utfordringer de står overfor:

Respondent 1: *“Jeg føler meg trygg på at de gjør det som de skal og tenker aldri på at de holder ting tilbake. De har jo ikke noe å vinne på det.”*

Respondent 4 mener det ikke har vært nødvendig med utdypende informasjon fra toppladelsen om bakgrunnen for endringen, fordi endringene som er blitt gjort har vært en naturlig konsekvens av samfunnets utvikling. Respondentene forteller at bedriften den siste tiden har ligget litt bak utviklingen i samfunnet. For henne har det dermed vært åpenbart hva som skulle bli neste steg i prosessen for å kunne holde tritt. Informanten forteller at de endringene som er blitt gjennomført, er endringer som tilsvarende bedrifter har gjennomført



lenge før Hansa Borg. Hun forteller at bedriften har mer enn noe annet blitt tvunget til å gjennomføre endringer, fremfor å være initiativtaker selv. Utfallet av de endringene de har gjort de siste ti årene har i stor grad vært gitt på forhånd.

Når vi spør respondent 4 om det er noe toppledelsen kunne gjort annerledes, sier hun at hun har savnet en grundigere forberedelse og planlegging av selve gjennomføringen i forkant av prosessene. Det er her hun mener toppledelsens største svakhet ligger. Analysene som har blitt gjort og grunnlaget de baserer sine beslutninger på virker litt lite gjennomtenkt. I tillegg er respondenten usikker på om hun kan stole på at toppledelsen har den kompetansen som trengs for å møte fremtidens utfordringer. Hun sier at hun ikke har sett toppledelsen ta grepene som må til for å kunne overbevise henne om at fremtiden blir bedre. Hun er usikker på hva som kan bedre dette inntrykket, men tror en god start ville vært å utvikle en ny felles visjon, strategi og mål å jobbe for:

*Respondent 4: “De må finne en løsning på den ulykken vi er i. Finne noen grep som vi jobber felles mot. Mer enn bare 4 måneder frem. Da snakker vi mange år frem i tid. Vi har et strategikart, men det virker litt sånn som man bare har, ikke noe vi jobber aktivt med. Strategikartet vi har i dag har vært likt i veldig mange år, så sånn sett er visjonen veldig tydelig, men jeg er ikke sikker på at måten vi jobber på er så tydelig i retning mot visjonen.”*

Vårt inntrykk er at toppledelsen ikke har vært tydelige nok i formidlingen av at de skal bli kompetansebedrift. Hansa Borg sin visjon er å være “Norges mest berømte leverandør av glede, nytelse og smak”. Hva dette innebærer og hvordan de skal jobbe for å nå dette målet virker å være utydelig for de ansatte. Dette gjør det vanskelig for ansatte å ha tillit til selve prosessen. I virksomheter som opplever høy endringstakt, slik som Hansa Borg gjør, kan det imidlertid være utfordrende å ha et klart bilde av fremtiden.

Vi skjønner også hvorfor det gjerne er lettere for toppledelsen å holde tilbake informasjon og formidle visjonen på en litt enklere måte enn hva som er nødvendig. Hansa Borg er en bedrift med høy gjennomsnittlig ansiennitet, høy gjennomsnittsalder hos de ansatte og lav turnover. De fleste som jobber i Hansa Borg har vært i samme bedrift hele sitt yrkesliv. Kompetansen disse innehar er bedriftsspesifikk, og vanskelig å overføre til andre bedrifter. Mange ansatte har høy tilhørighet og ønsker kun det beste for bedriften. For dem har Hansa vært en trygg og

stabil arbeidsgiver og de har vært fornøyde med hvordan arbeidshverdagen i bedriften har vært.

Ser vi saken fra denne siden, forstår vi at det kan være utfordrende for toppledelsen å formidle en visjon som vil endre mye av det som de ansatte har satt pris på ved bedriften. Å forlate plattformen som industribedrift og bli kompetansebedrift vil kreve mye av de ansatte. De må først og fremst lære mye nytt, da mange av nyvinningene som bedriften ønsker å innføre krever spesiell fagteknisk kompetanse. Dette er noe som mange av de nåværende ansatte ikke har. Det er lett å forstå at toppledelsen er redde for hva ansatte vil tenke om denne nye fremtiden.

Samtidig tror vi at toppledelsen har mye å vinne på ved å vise mer tillit til sine ansatte. Inntrykket vi har fått fra våre respondenter er at den tilhørigheten de føler, og deres ønske om å gjøre det beste for bedriften, er motivasjon nok til å kunne gi seg hen til den nye fremtidsvisjonen. De ønsker å bidra der de kan, så lenge de er i bedriften. Men for å kunne gjøre det må toppledelsen gi ansatte rom til å forsøke, og stole på at de kan få det til. Involvering er noe av det viktigste for ansattes grad av tillit til ledelsen (Lines 2005 m.fl.). Dersom ulike parter deler kunnskap og erfaringer, og jobber sammen for å finne løsninger på de utfordringer som organisasjonen står overfor, vil tillit kunne vokse frem (Stensaker og Haugeng 2016, 25).

### *6.1.2 Avklare egen og andres roller og håndtere konflikter*

Den andre rollen toppledelsen har under omstillingsprosesser er å avklare egen og andres rolle i prosessen. I forrige del fant vi at toppledelsen ikke har lyktes med å formidle en tydelig retning og mål for prosessene. I figur 6.1 kunne vi også se at toppledelsen har en lav score når det kommer til å være tydelig på hvorfor endringene skal iverksettes. Ifølge Stensaker og Haueng (2016) er det i initieringsfasen viktig at toppledelsen skaper forståelse for behovet og hva endringene dreier seg om, for å kunne mobilisere menneskene i organisasjonen til å bidra. Vi tror at mangelen på tydelig retning og mål har fått ringvirkninger for hvordan de ansatte mobiliseres i endringene.

Det er også viktig å være tydelig når prosjektet skal overleveres til linjeledelsen. Dersom toppledelsen har vært tydelige i formidlingen, vet linjeledelsen hvilke roller som må delegeres og hvilke oppgaver som må gjennomføres for å skape resultater (Stensaker og Haugeng 2016). Hvis toppledelsen ikke lykkes med dette kan linjeledelsen legge ny mening i toppledelsen sine beslutninger og planer.

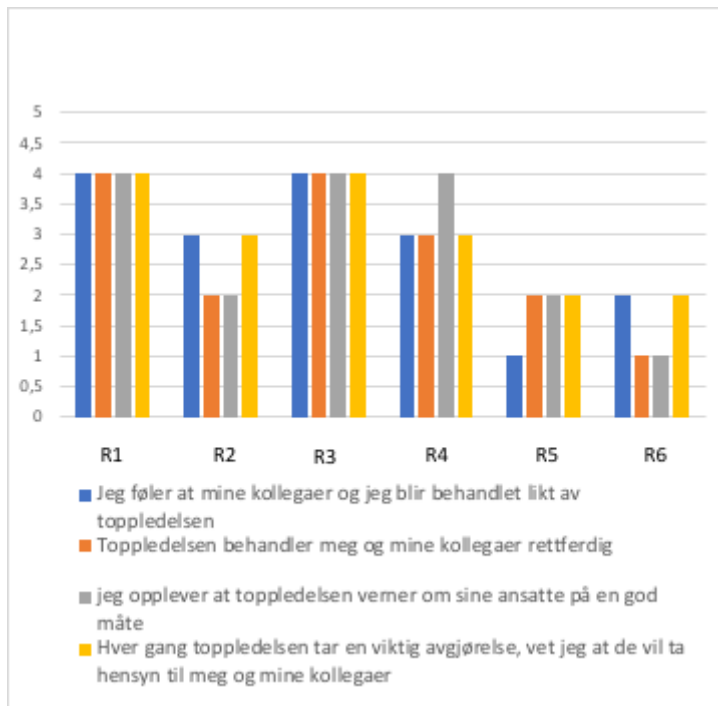
I Hansa Borg sitt tilfelle ser det ut til at toppledelsen ikke har vært flink nok til å følge opp linjelederne. Enkelte av våre respondenter peker særlig ut en linjeleder som har et forbedringspotensiale. Deres erfaringer er at linjelederen ikke gjør en god nok jobb i endringene. Flere oppfatter vedkommende som en bedreviter når de ønsker å diskutere potensielle løsninger med vedkommende. Linjeleder mener å ha fasiten ved hånden og ønsker derfor ikke å gi de ansatte mulighet til å gi innspill.

Informanten sier i intervjuet at dersom en linjeleder ikke fungerer, slår dette tilbake på toppledelsen. Hvis toppledelsen holder på linjeledere som ikke fungerer i sin rolle, mener hun at det er toppledelsen som ikke har gjort en god nok jobb. Respondentene forteller at vedkommende linjeleder har skapt gode økonomiske resultater, men at dette går på bekostning av ansattes trivsel. I informantens intervju forteller hun om ledernes ulike roller, og at linjeledernes ansvar hovedsakelig ligger på å skape økonomiske resultater. Vi antar at dette veier tyngst i toppledelsens vurdering av linjelederen. Samtidig kan vi ikke med sikkerhet vite hvor mye toppledelsen vet om ansattes erfaringer med denne lederen, da dette ikke ble diskutert med informanten. Ettersom en linjeleder skal fungere som et bindeledd mellom toppledelse og ansatte er det imidlertid toppledelsens ansvar å se til at linjeledere fungerer. Om toppledelsen over lengre tid overser hvordan linjeleder fungerer rundt ansatte, vil dette kunne slå tilbake på toppledelsens opplevde lojalitet, og videre ansattes grad av tillit til toppledelsen.

### *6.1.3 Spilleregler*

For å sikre rettferdighet i endringsprosesser er det viktig at toppledelsen etablerer spilleregler for prosessene. Slike spilleregler handler om rettferdig fordeling av goder, at prosessen bak denne fordelingen gjøres på en objektiv måte, og måten de ansatte behandles på i prosessen (Stensaker og Haueng 2016). Spilleregler har en sterk sammenheng med noen av nøkkelfaktorene for å skape tillit, spesielt lojalitet, konsistens og integritet. Derfor har en

rettferdig toppledelse større sannsynlighet for å etablere tillit hos sine ansatte. I figur 6.2 har vi samlet de påstandene fra spørreundersøkelsen som handler om etablering av spilleregler. Jo høyere score, desto mer enig er respondentene i påstandene:



Figur 6.2: Rettferdighet

Informanten forteller at det er viktig for toppledelsen å bli oppfattet som rettferdige. Dette går igjen i alt de gjør; fra personalpolitikk, lønn, og så videre. Dette har vært spesielt viktig i de mange nedbemanningsprosessene de har hatt. Respondent 5 opplever at prosedyrene rundt nedbemanning har vært ryddige og at de som har blitt berørt av nedbemanning har blitt behandlet på en rettferdig måte av toppledelsen. De har tydeliggjort at bedriftens kompetansebehov har vært det sentrale utvelgelseskriteriet, og at dette har vært likt for alle.

På tross av høy opplevd prosedyrereffektivitet fra toppledelsen, har respondent 5 lav score på påstandene som måler spilleregler i spørreundersøkelsen. Dette virker å være på grunn av opplevd interaksjonsrettferdighet, som handler om måten man behandler hverandre på (Stensaker og Haugeng 2016). Hun forteller at toppledelsen ikke alltid har handlet moralsk riktig i møte med henne. I intervjuet får vi innblikk i en rekke eksempler på hendelser hvor respondenten selv har følt seg urettferdig behandlet av enkeltpersoner fra linje- og toppledelsen. Ofte har hendelsene handlet om misforståelser og kunne vært unngått gjennom bedre kommunikasjon. Det virker imidlertid som at disse enkelthendelsene har preget respondenten i stor grad, og kan dermed være årsaken til svarene som er avgitt i

spørreundersøkelsen. Dette kan også forklare hvorfor hennes totale score på tillit til toppledelsen er lav.

Respondent 2 sier seg enig i at måten de ansatte har blitt behandlet under endringsprosessene ikke alltid har vært moralsk riktig. Hun sier at hun har forståelse for at avgjørelser må tas, men at måten de har gjort det på i enkelte tilfeller har vært en *“etisk bom”* og at toppledelsen underveis driver et *“psykologisk spill”*. Ifølge respondenten har det blitt enormt synlig at toppledelsen de siste årene hovedsakelig har handlet ut av egeninteresse, enn ut fra hva som har vært best for de ansatte. Respondenten mener enkelte i toppledelsen mangler kompetanse på det menneskelige aspektet i endringsprosesser. Hun sier videre at det kanskje hadde vært fordelaktig dersom HR-avdelingen, som er skolerte på området, hadde hatt en mer sentral rolle i toppledelsen.

Respondent 6, som i figur 6.2 har svart uenig eller svært uenig på alle påstander om spilleregler, er enig i egeninteressen settes først hos toppledelsen. For henne virker det som at toppledelsen ikke har interesse av å ha et forhold til sine underordnede. Det viktigste er å tjene penger:

Respondent 6: *“Jeg tror ikke det er så nøye jeg altså. Det vi alltid får høre er at vi må tjene penger og at de som eier bedriften ikke er fornøyde. Så lenge de som eier bedriften får den avkastningen som de er fornøyde med så er det greit.”*

Det virker for oss som at respondent 2 og 6 mener at toppledelsen ikke alltid opptrer med respekt overfor sine ansatte. Dette påvirker hvor lojale de opplever at toppledelsen er. Lojalitet handler om å forstå de ansattes behov og interesser, beskytte ansattes interesser og å unngå å ødelegge for andre ved å beskytte sine egne interesser (Kaufmann og Kaufmann 2015, 483).

I motsetning til øvrige respondenter, opplever respondent 1, 3 og 4 på lojaliteten på en annen måte. Av resultatene fra spørreundersøkelsen kan det se ut til at scoren til respondent 4 er lavere innen dette temaet. At respondenten har et negativt inntrykk blir derimot avkreftet gjennom intervjuet. Respondent 1, 3 og 4 forteller at de har vært tilfreds med toppledelsens etablering av spilleregler i endringsprosesser. Respondent 3 har fokus på at toppledelsen faktisk er nødt til å gjøre de grepene som er nødvendig for at Hansa Borg skal overleve. Det

ville vært umulig å gjennomføre de endringene de har gjort og samtidig ivareta alle ansatte. Hun mener toppledelsen gjør så godt de kan for å ivareta de ansatte.

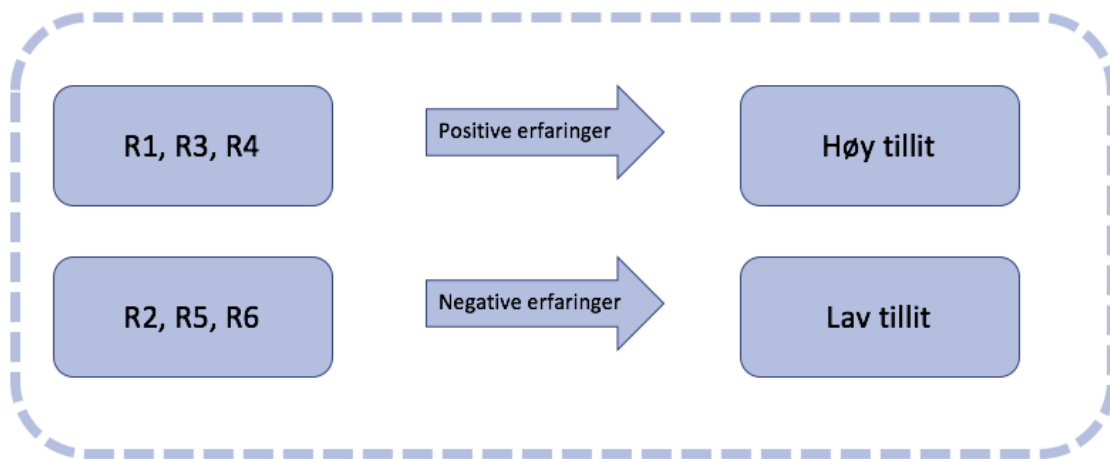
Selv om opplevelsene respondent 1, 3 og 4 har hatt med toppledelsens etablering av spilleregler har vært positive, har de forståelse for at dette gjerne er annerledes for andre personer og avdelinger. At avdeling er relevant for opplevd rettferdighet, er noe vi legger godt merke til. Vårt inntrykk er at enkelte har vanskeligheter med å skille situasjonen bedriften er i, og de som håndterer situasjonen. Misnøyen ansatte opplever med antallet endringer som er blitt gjennomført, og hvordan ansatte i disse avdelingene er blitt påvirket av innholdet i endringene, kan se ut til å bli overført til opplevelsen de har av toppledelsen.

#### *6.1.4 Delkonklusjon: hvordan påvirker ansattes erfaringer med toppledelsens håndtering av endring deres grad av tillit til toppledelsen?*

Funn fra intervjuene bekrefter i stor grad at erfaringene respondent 1, 3, 4 og 6 har hatt stemmer overens med hva de har svart i spørreundersøkelsen. Avvikene vi har funnet gjelder respondent 2 og 5, som ser ut til å ha flere negative opplevelser med toppledelsens endringshåndtering enn avgitt i spørreundersøkelsen. Hvordan respondentene har opplevd endringene varierer fra person til person. Det er ulikt inntrykk blant respondentene om hvordan toppledelsen har utført sine endringsoppgaver. Vi finner også flere gap i hva informanten mener at toppledelsen har gjort, og hva de ansatte mener toppledelsen har gjort.

Å få et inntrykk av en persons tillit til noen andre gjennom et intervju kan være utfordrende da slike psykologiske fenomener kan være vanskelig å måle gjennom ord. Våre respondenters åpenhet gjorde det derimot enklere for oss å få et bekræftende eller avkreftende inntrykk opp mot scorene fra spørreundersøkelsen. Informasjonen vi har tilegnet oss gjennom intervjuet støtter resultatene fra spørreundersøkelsen. Vårt inntrykk er at spørreundersøkelsen viser et sannferdig bilde av de enkelte respondentenes grad av tillit til toppledelsen i endringer.

Basert på våre funn, og analyse av både spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet, kan det se ut til at ansattes erfaringer med toppledelsens endringshåndtering har påvirket deres grad av tillit på følgende måte:



Figur 6.3: Erfaring påvirker grad av tillit

## 6.2 Ansattes reaksjoner på endringer

I forrige del fant vi at respondent 1, 3 og 4 hadde hovedsakelig hatt positive erfaringer med toppledelsens håndtering av endringer, mens resten av respondentene hovedsakelig hadde hatt negative erfaringer. Vi skal nå se hvilken påvirkning dette har hatt for respondentenes reaksjon på endring. I Stensaker og Meyer sin modell bidrar positive erfaringer til å skape endringsvillighet, mens negative erfaringer bidrar til å skape resignasjon (Stensaker og Meyer 2012).

I del 5.0 kunne vi se at det var respondent 1, 2, 3 og 4 på bakgrunn av svarene fra spørreundersøkelsen kunne anses som endringsvillige. Respondent 2, 5 og 6 ses på som resignerte. Respondent 2 har altså negative erfaringer, men scorer høyt på både endringsvillighet og resignasjon i spørreundersøkelsen. Denne respondenten vil diskuteres i en egen del. Det samme vil vi gjøre med respondent 1, da vi tror det finnes flere årsaker til hennes endringsvillighet enn kun positive erfaringer med toppledelsens endringshåndtering.

### 6.2.1 Endringsvillighet

Kjennetegn ved endringsvillige ansatte er at de har hatt positive erfaringer med endringer. I tillegg takler de usikkerhet bedre, opprettholder en følelse av kontroll og er bevisst sin egen markedsverdi (Meyer og Stensaker 2011, 83).

Endringsvillige ansatte reduserer usikkerhet i endringsprosesser ved å benytte seg av tidligere erfaringer i nye endringsprosesser. Respondent 1 og 3 forteller at de stoler på prosessen og lar seg ikke påvirke i stor grad av usikkerheten endringsprosessene medfører. Erfaringene deres tilsier at det meste ordner seg til slutt, og at man bare må se an hvordan alt utvikler seg:

Respondent 3: *“Jeg mener at den måten de legger frem at du skal gjøre det på, er den beste. Så da får vi bare gjøre et forsøk. Enten så går det eller så går det ikke. Når du skal inn i nye ting så blir det jo sånn. Man kan ikke sitte seg på bakbeina.”*

Å opprettholde en følelse av kontroll handler om at man bevarer kontroll gjennom å involvere seg og påvirke innenfor sitt eget kontrollspenn (Meyer og Stensaker 2011). Respondent 4 forteller at hun har hatt gode erfaringer med å involvere seg i tidligere endringsprosesser. Hun forteller at hun ofte har delt ideer og innspill hun har hatt for å kunne forbedre endringsprosessene, og at flere av disse har blitt tatt i bruk. At respondenten synes det er spesielt givende å involvere seg litt ekstra i endringsprosesser kan komme som følge av stillingens hun har, dens art og ansvarsområder. Muligheten til å påvirke har gjort at hun har lært mye og utviklet seg selv underveis. Det virker som at respondent 4 gjennom tidligere endringsprosesser har skapt gode rutiner på å involvere seg innenfor sitt eget kontrollspenn. Dette har både redusert usikkerhet og økt opplevd kontroll hos respondenten.

Respondent 1 og 3 er også opptatt av å involvere seg i endringsprosesser. Respondent 3 forteller at hun spesielt ønsker å involvere seg der endringer berører henne mest, noe som er et typisk kjennetegn for endringsvillige ansatte. Hun opplever at terskelen er lav for å komme med innspill i sin avdeling, og synes de hun jobber med er enkle å diskutere med. I tillegg liker hun å ta en utfordring og ser på endringsprosesser som en god arena for ny læring.

Når vi spør respondent 1 om temaet svarer hun at det er viktig at man involverer seg om man er uenig i noe. Det er den eneste måten man kan påvirke. Hun ønsker å bidra med den kunnskapen hun har, og føler det nytter å komme med innspill i endringer. Dersom informasjonen som er gitt fra høyere hold er mangelfull, er hun ikke redd for å ta initiativ selv for å skaffe den nødvendige informasjonen hun trenger. På denne måten får hun en følelse av kontroll i endringsprosesser.



Det siste kjennetegnet ved endringsvillige ansatte er at de er bevisst på sin egen kompetanse og markedsverdi. Dette handler om å være trygg på at enten egen kompetanse eller avdeling har en viktig oppgave også i fremtiden og dermed vil bestå, om enn i en annen form (Meyer og Stensaker 2011, 84). Respondent 4 tuller litt rundt dette og sier hun antakeligvis får lov til å bli i bedriften, så lenge hun er mer nyttig enn hun skaper trøbbel. Hun forteller at hennes høye involvering i tidligere endringsprosesser ikke nødvendigvis har gjort prosessene lettere for toppledelsen, men mest sannsynlig bedre.

Respondent 1 forteller at hun har vært heldig og unngått å bli en av de utvalgte i de mange nedbemanningsprosessene som har vært i bedriften. Dette har ført til at hun i dag stoler på at hun er, og fortsatt vil være, trygg i jobben. Respondent 3 sier at hun i en tidligere nedbemanning fikk beholde jobben på tross av kortere ansiennitet enn andre kollegaer. Begrunnelsen var hennes kompetanse. Dette kan ha vært med på å forsterke hennes oppfattelse av egen markedsverdi. Videre sier hun at toppledelsen i nedbemanningsprosesser har vært flinke til å omplassere de ansatte som kan brukes i andre avdelinger. Dette har hun tro på at de vil gjøre for henne også, hvis det vil bli nødvendig.

### 6.2.2 Resignasjon

Resignerte ansatte opptrer lojalt ved å bidra til implementering av endring, men har mer negative tanker og følelser knyttet til endringene og egen atferd (Meyer og Stensaker 2011, 74). Dette kommer som følge av negative erfaringer i tidligere endringsprosesser. I spørreundersøkelsen fant vi hovedsakelig at det var respondent 5 og 6 som kunne identifiseres som dette, noe som bekreftes gjennom intervjuet.

Informantens beskrivelse av de ansatte i endringsprosesser, gir oss en antakelse om at mange av de ansatte i Hansa Borg kan anses som resignerte:

Informant: *“Det er vanskelig å få en veldig giring. Det er vanskelig å finne noen som er sånn: dette hørtes kjempegøy ut! Jeg opplever at de aksepterer endringen. De jubler ikke, men skjønner det og aksepterer det.”*

Ifølge Meyer og Stensaker (2011, 77) kjennetegnes resignerte ansatte ved at de føler tap av identitet og kontroll, opplever at takhøyden i organisasjonen har gått ned, og har redusert tillit til ledelsen.

Tap av identitet handler om de faktiske endringene som blir innført (Meyer og Stensaker 2011, 78). Resignerte sier at deres kompetanse ikke blir verdsatt og at ledelsen undervurderer kompleksiteten i arbeidet som er viktig for selskapet. Ansatte mister eierskap og yrkesstoltheten får et skudd for baugen (Meyer og Stensaker 2011, 78). Som tidligere nevnt, er vårt inntrykk at toppledelsen ikke stoler nok på ansattes kompetanse. Dette gjelder spesielt de med bedriftsspesifikk kompetanse. Respondent 6 er en av disse. Hun forteller at hun ofte ikke føler seg god nok for toppledelsen. De eneste gangene hun føler seg god nok er de gangene toppledelsen spør henne om å gjennomføre enkle og langt fra utfordrende oppgaver. Respondenten forteller at hun i sin tid i bedriften har bidratt på flere områder, men at dette ikke virker å bli verdsatt. Respondenten føler selv hun har kompetansen og erfaringen som trengs for å kunne bidra i litt mer krevende oppgaver, men opplever å bli tilsidesatt:

Respondent 6: *“Holdningen de har er at “Dette skjønner ikke du likevel.””*

Dette tar oss over til resignertes andre kjennetegn, som kalles tap av kontroll. Dette handler om at tidligere endringsprosesser har blitt opplevd som urettferdige og politiske, og at ansatte har blitt dårlig behandlet (Meyer og Stensaker 2011, 77). Det sentrale er muligheten ansatte har for å gi faglige innspill, om innspillene blir reelt tatt stilling til, eller om ledelsen kun gjør dette for syns skyld. I følge informanten har de ansatte i Hansa Borg sine reaksjoner på endringene vært positiv, så lenge de har hatt mulighet til å komme med de innspillene de mener er nødvendige.

Respondentene har et annet inntrykk. De forteller at toppledelsen gir ansatte mulighet til å komme med innspill, men at disse i realiteten har lite å si for dem. Respondent 5 og 6 har tidligere involvert seg aktivt og uttrykt sine meninger rundt endringsprosessene, men dette har endret mye den siste tiden. De eneste gangene de har opplevd at innspillene blir tatt stilling til, er de gangene de foreslår enkle tiltak som kan gjøre at bedriften sparer penger. Respondent 5 har fått høre av kollegaer at toppledelsen har gjort “narr” av hvor aktiv hun har vært tidligere. Dette har forsterket hennes ønske om å trekke seg litt tilbake fra involveringen.

Selv om det er blitt opprettet arenaer hvor ansatte kan komme med innspill, for eksempel gjennom allmøter, føler respondentene at disse blir ubrukelige for ansatte. Spesielt når de faglige innspillene ikke virker å ha noen betydning:

Respondent 6: *“Misforstå meg rett, men jeg mener jo at kompetanse fra en som har hatt vernesko på seg i [x antall] år er noe jeg synes de burde høre litt på. Men det er meg da. Jeg kan godt ta en diskusjon med de hvis de er interessert i det, men jeg har sluttet å “fucke opp” møtene her oppe, ved å uttale meg om alt mellom himmel og jord. Det koster forferdelig mye energi.”*

Dersom ansatte ikke føler at det nytter å komme med innspill kan endringene oppleves som om at de blir tredd ned over hodet på dem (Meyer og Stensaker 2011). Med dette menes at ansatte føler seg tvunget til delta i endringene. Flere av respondentene har svart i spørreundersøkelsen at de opplever dette. Respondent 6 har klare meninger rundt temaet:

Respondent 6: *“De spør ikke: “kunne du tenke deg å [gjøre dette for oss]” eller noe sånn. Det er bare: “du skal [gjøre dette for oss]!” “Nå må du bare si ja til å [gjøre dette], for du er nestemann som gå ut i henhold til (...).” Og da er det klart at folk sier ja!”*

Fra å være ansatte med mange meninger og innspill, har nå respondent 5 og 6 blitt ansatte som er redd for å si noe som kan påvirke ledelsens avgjørelser i neste nedbemanning. Meyer og Stensaker (2011, 79) beskriver dette som lav takhøyde. Lav takhøyde handler om ansattes oppfatning av om det er greit å være uenig med ledelsen og gi eksplisitt uttrykk for uenighet (Meyer og Stensaker 2011, 79). Noe av årsaken til at ansatte ikke gir innspill til ledelsen er fordi de er redde for konsekvensene dette kan få for dem på lang sikt:

Respondent 5: *“Sånn som jeg føler det i min hverdag, så finnes det en fryktkultur i bedriften som er demotiverende. Masse usikkerhet, masse frustrasjon, fortvilelse og oppgitthet. Det synes jeg er uheldig. Jeg ønsker ikke å generalisere, men for min egen del har jeg tonet ned å ha meninger og synspunkter i plenum.”*

Dette er med på at respondenten føler det er bedre å holde meningene sine for seg selv og unngå å uttale seg. Ifølge Meyer og Stensaker (2011, 79) er dette problematisk. Ikke bare blir ansatte passive mottakere av endring, men ledelsen går også glipp av konstruktive innspill

underveis (Meyer og Stensaker 2011, 79). Dette kan videre føre til at toppledelsen går glipp av gode ideer som blant annet kan skape økonomisk gevinst.

Det er tydelig for oss at endringene Hansa Borg har vært gjennom har påvirket respondent 5 og 6 i stor grad. Respondent 6 sier at hun ikke ønsker å ha et forhold til verken bedriften eller sine kollegaer den dagen hun går av med pensjon. Hun uttaler at hun er *“møkk lei av hele greia”*. Flere respondenter snakker om at det gode forholdet de har hatt til organisasjonen har forandret seg mye de siste årene. På 70- og 80-tallet var det en kjent sak at de som fikk jobb i Hansa, var sikret jobb for livet. Som ung arbeidstaker var dette som en gave fra oven:

Respondent 6: *“Vi har i alle år snakket om den gode gamle “Hansaånden”. Jeg tror at de aller fleste her oppe har vært klar for å dø for bedriften sin. Slik var jeg også, men det er ikke på langt nær slik nå. Sånn har det blitt for de aller fleste nede [i vår avdeling].”*

Meyer og Stensaker (2011, 81) mener det er en tendens til at “familiefølelsen” og tilknytningen de ansatte har hatt til organisasjonen, brytes når organisasjonen går gjennom en rekke store endringer. Dette er ikke bare et kjennetegn ved resignerte ansatte, men også for eldre arbeidstakere som generelt har et annet forhold til arbeidsplassen enn de yngre.

Det siste kjennetegnet ved resignerte ansatte er redusert tillit til ledelsen. Dette kan skyldes at de ansatte opplever at toppledelsen presenterer et glansbilde av endringen, at de ikke følger spilleregler for prosessene, eller er inkonsistente (Meyer og Stensaker 2011). I kapittel 6.1.4 har vi allerede undersøkt og etablert at både respondent 5 og 6 har en lavere grad av tillit til toppledelsen. Dette er med på å understreke at begge kan oppfattes som resignerte.

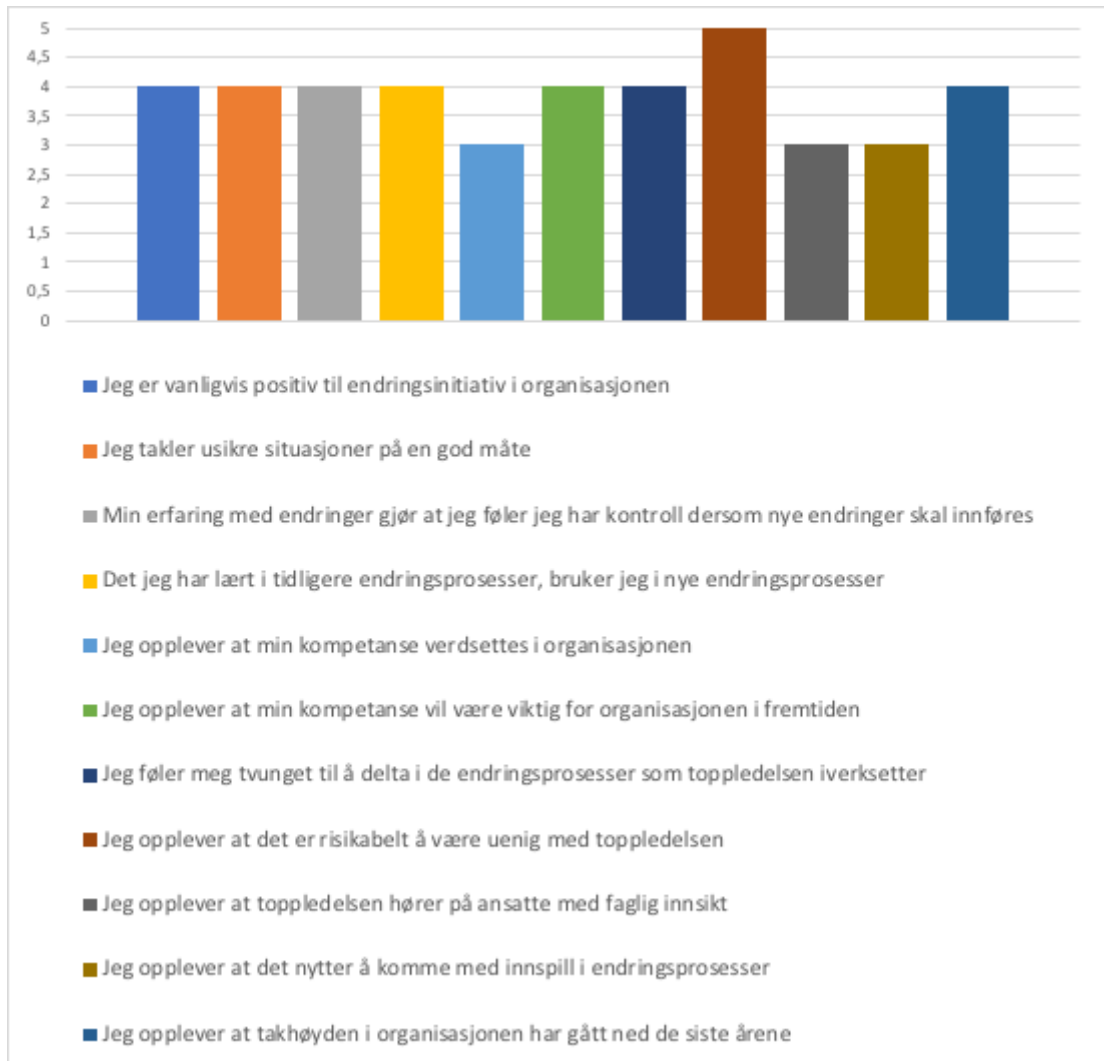
### *6.2.3 Respondent 1: den positive respondenten*

En respondent som har skilt seg ut i denne undersøkelsen, er respondent 1. Hun har stilt seg utelukkende positiv til toppledelsen i både spørreundersøkelsen og intervjuet. Dette synes vi er veldig interessant, og ønsker derfor å undersøke hva som kan være årsakene til dette. Våre antakelser er at det finnes flere årsaker til hennes reaksjon på endring, enn kun den opplevelsen hun har med toppledelsens håndtering av endringer.

Gjennom spørreundersøkelsen kunne vi se at respondenten var generelt positiv til toppledelsen sin håndtering av endringer. Dette er fordi hun har gitt høy score og er enig i samtlige av påstandene vi har spurt angående toppledelsen, med unntak av påstand 12 og 13 som er negativt formulert (se vedlegg 4). I spørreundersøkelser hvor alle påstandene har samme positive eller negative retning, kan respondenten komme inn i en rytme og nærmest krysser av på en plass av gammel vane (Jacobsen 2015). Dette gjelder spesielt når spørreundersøkelsen har svært mange spørsmål eller påstander. I vår spørreundersøkelse har vi stort sett samme positive retning på påstandene våre, med noen unntak. At vår respondent har svart på denne måten kan derfor ha noe med dette å gjøre. Likevel mener vi at vår spørreundersøkelse med 32 påstander fordelt på 3 ulike deler ikke er lang nok til at noen av respondentene skal komme inn i en slik rytme.

I intervjuet får vi innblikk i respondentens sprudlende personlighet og positive innstilling til det som skjer i bedriften. En mulig forklaring kan være at respondenten har en personlighet som gjør at hun generelt er åpen for erfaringer og takler usikre situasjoner (Skorstad 2017, 142) Det er også tydelig at respondenten føler sterk tilhørighet til bedriften. Respondenten beskriver seg selv om en person som fokuserer på det positive, noe som gjør at hun er flink til å legge ting bak seg. Videre forteller hun at fordi bedriften har vært hennes eneste arbeidsplass, føler hun en enorm kjærlighet til bedriften. Dette har vært en bedrift som ikke bare hun, men familien hennes har vært en del av. Vår antakelse er at hennes endringsvillighet kan skyldes hennes tilhørighet til bedriften og hennes personlighet, sammen med hennes erfaringer med toppledelsens håndtering av endringsprosesser.

#### 6.2.4 Respondent 2: den uklare respondenten



Figur 6.4: Respondent 2 score på endringsvillighet og resignasjon

Respondent 2 har stilt seg positiv til flere av påstandene som måler endringsvillighet i spørreundersøkelsen. Hun angir at hun takler usikkerhet og har kontroll, benytter seg av tidligere erfaringer i nye prosesser, og har tro på at kompetansen hennes vil være viktig i fremtiden. Samtidig er hun også enig i at hun føler seg tvunget til å delta i endringer, at det er risikabelt å være uenig med toppledelsen og at takhøyden har gått ned i Hansa Borg.

Av intervjuet opplever vi at respondenten har positive tanker til endringer i seg selv, men mer negative tanker rundt toppledelsens håndtering av dem. Respondenten synes endringer er nødvendige for å kunne overleve og holde tritt med samfunnet. Hun opplever toppledelsen som oppegående når det kommer til valg av hvilke endringer som skal gjennomføres, men har

ofte fått bismak av måten de har blitt gjennomført på. I tillegg mener hun toppledelsen er for bakpå når det kommer til endringer. Hun skulle helst sett at det ble gjort mer for å være konkurransedyktige:

*Respondent 2: “De endringene som blir gjort er fornuftige i seg selv, men måten det blir håndtert på (...) Enkelte ting er jo ikke alltid helt rett. Men endringene i seg selv er jo nødvendig.”*

Gjennom intervjuet kommer det frem at hun prøver å involvere seg i endringer som skjer i hennes avdeling. Dette er en måte for respondenten å opprettholde kontroll på. På en annen side sier hun at hun ikke opplever å ha helt kontroll, fordi toppledelsen ofte er lite forutsigbar og handler ut fra egeninteresse. På samme måte som de andre resignerte respondentene føler hun at det er mulig å komme med innspill, men at de ikke nødvendigvis blir hørt.

Videre ser vi at respondenten opplever å ha en høy markedsverdi fordi jobben hun har gjort har spart bedriften for mye ved å ta i et ekstra tak hvor det har vært nødvendig. Som følge av dette opplever hun at toppledelsen har tillit til at hun gjør en god jobb. Dette gir henne tro på at hennes kompetanse spiller en viktig rolle i Hansa Borg.

Hovedforskjellen mellom endringsvillige og resignerte, er deres tanker og følelser rundt endringer, og om disse er positive eller negative. Tar vi dette i betraktning, anser vi respondenten som endringsvillig, da hun i utgangspunktet virker å ha positive tanker og følelser rundt endringer. Tar vi en nærmere titt på hva som kjennetegner endringsvillige og resignerte, ser vi hvordan det kan være mulig å kjenne seg igjen i begge typer reaksjoner. Kjennetegnene til endringsvillige handler om hva personen selv har gjort for å få en positiv opplevelse av seg selv i endringsprosesser. Kjennetegnene til resignerte handler stort sett hvordan andre, og spesielt ledelsen, har påvirket personen i endringsprosesser. Ser vi teorien på denne måten er det lett å skjønne hvorfor respondent 2 kan anses som endringsvillig og resignert. Respondenten har basert på erfaring, positive tanker og følelser om seg selv i endringsprosesser. Samtidig har hun negative tanker og følelser om hvordan andre, og spesielt toppledelsen, har påvirket respondenten i endringsprosesser. Med bakgrunn i intervjuet velger vi derfor å fortsette å anse denne respondenten som en resignert endringsvillig.

Respondenten er altså ikke blitt helt resignert enda, men risikerer å bli det om ingenting endrer seg. Hvilken erfaring respondenten får med toppledelsens håndtering av endringer i fremtiden, vil kunne ha stor betydning for om respondenten en dag vil ende opp som helt resignert. Når vi spør henne hva hun mener skal til for å snu denne trenden, får vi klar tale tilbake:

Respondent 2: *“Vi trenger en endring. Ikke endringsledelse, men endring i ledelsen.”*

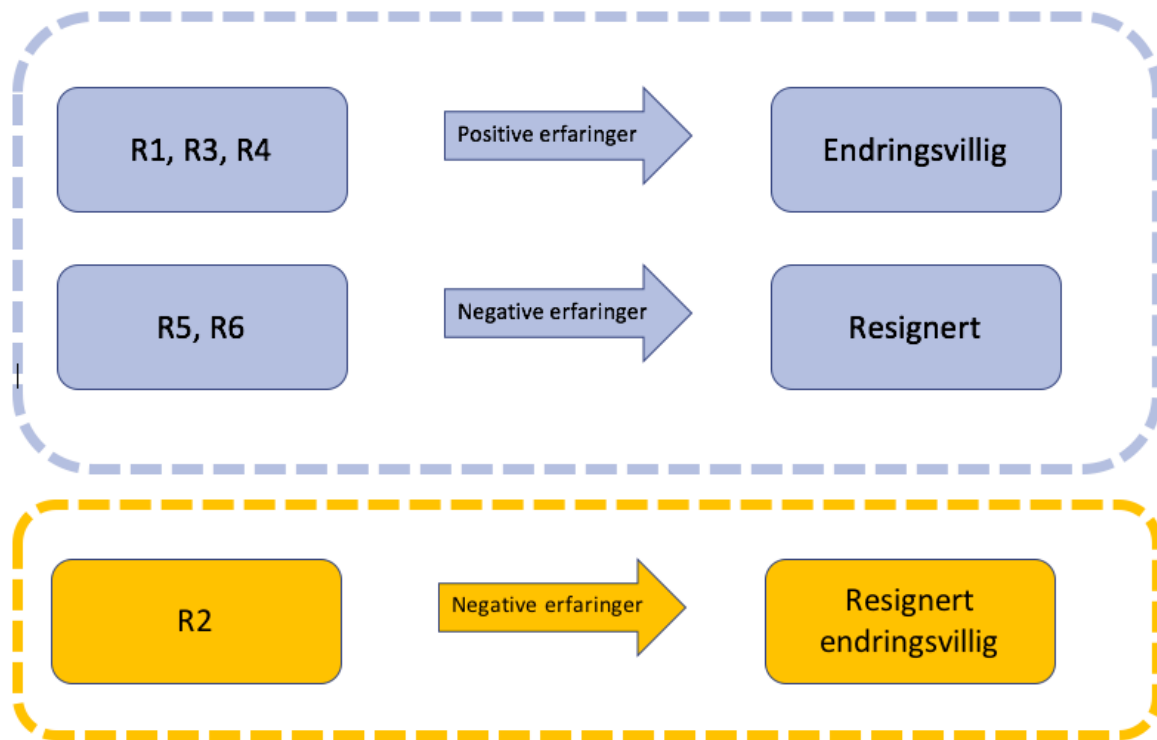
#### *6.2.5 Delkonklusjon: hvordan ansattes erfaringer med toppledelsens håndtering av endringer har påvirket ansattes reaksjoner på endring*

Av resultatene fra spørreundersøkelsen fant vi at respondent 2 og 5 avvirket fra vår konseptuelle modell når det kom til reaksjon på endringer. Vi har nå bekreftet at respondent 1, 3 og 4 hovedsakelig har hatt positive erfaringer med toppledelsens håndtering av endringer, mens respondent 2, 5 og 6 har hovedsakelig hatt negative erfaringer. Tar vi dette i betraktning er vi et skritt nærmere for å bekrefte at Stensaker og Meyer (2012, 117) sin modell om endringserfarne ansatte sine reaksjoner på endringer, stemmer for våre respondenter.

Intervjuene viser at våre respondenter har mange av de samme kjennetegnene som Meyer og Stensaker (2011, 77) skriver at endringsvillige og resignerte ansatte har. Vi har også gjort funn som Meyer og Stensaker ikke nevner i sin teori. Blant annet har vi funnet at organisasjonstilhørighet og personlighet også kan være potensielle påvirkningsfaktorer for hvor endringsvillig en ansatt er, i tillegg til positive erfaringer med endringer. Vi har også funnet at en ansatt kan bli både endringsvillig og resignert. Dette kan skje hvis en ansatt, basert på erfaring, har positive tanker og følelser om seg selv i endringsprosesser, men negative tanker og følelser om hvordan andre har påvirket respondenten i endringsprosesser. På denne måten kan man bli sett på som en resignert endringsvillig ansatt.

Basert på våre funn, og analyse av både spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet, kan det se ut til at ansattes erfaringer med toppledelsens endringshåndtering har påvirket deres reaksjon på endring på følgende måte:





Figur 6.5: Samlet resultat for reaksjon på endring

## 7.0 Avslutning

I denne delen vil vi svare på vår problemstilling og komme med konklusjon til undersøkelsen. Vi vil også presentere de tiltak vi mener toppledelsen i Hansa Borg bør utføre for å gjøre det lettere å oppnå suksess med pågående og fremtidige endringsprosesser.

### 7.1 Konklusjon

I konklusjonen skal vi på en best mulig måte besvare vår problemstilling:

*Hvordan har ansattes erfaring med toppledelsens håndtering av endringer påvirket ansattes grad av tillit til toppledelsen og reaksjoner på endring i Hansa Borg?*

Konklusjonen er basert på det innsamlede datamaterialet med påfølgende analyse og diskusjon. Som et hjelpemiddel i undersøkelsesprosessen utviklet vi en konseptuell modell basert på teori om at erfaring fører til høy eller lav grad av tillit, samt Stensaker og Meyer (2012, 117) sin modell om endringserfarne ansattes reaksjoner på endring. Vi vil nå gjøre rede for vår forståelse av hvordan toppledelsens håndtering av tidligere endringer har påvirket ansattes grad av tillit til toppledelsen og reaksjon på endring.

Vi fant flere gap i hva informanten opplevde at toppledelsen hadde gjort, og hva enkelte respondenter opplevde at toppledelsen har gjort i endringsprosessene. Mens toppledelsen selv hovedsakelig hadde et positivt inntrykk av egen håndtering av endringsoppgavene, opplevde respondenter med lav grad av tillit at toppledelsen tilbakeholdt informasjon fra sine ansatte, skjulte agendaen bak endringsprosessene, viste liten evne til å stole på ansattes kompetanse, ikke satte tydelig retning for linjelederne, og ikke behandlet ansatte med respekt. Dette har svekket graden av tillit disse respondentene har til toppledelsen i Hansa Borg.

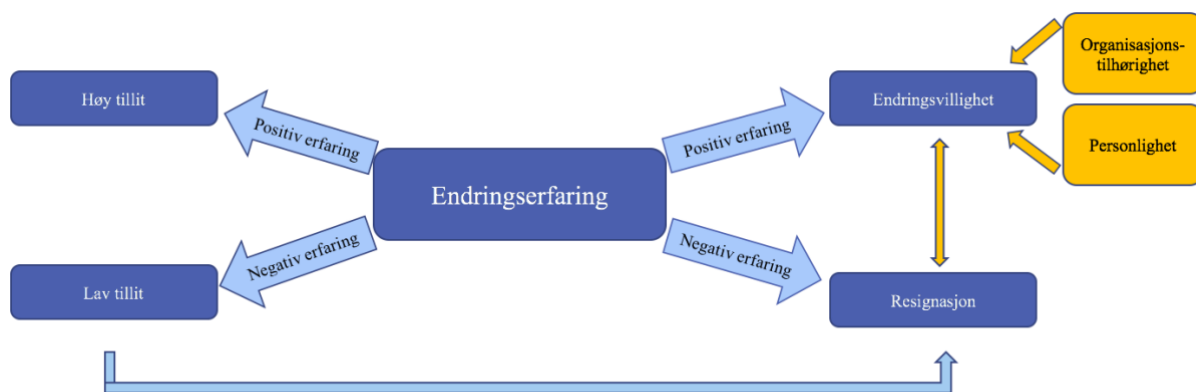
Respondentene med høy grad av tillit til toppledelsen mente at toppledelsen hovedsakelig hadde gjort en god jobb med sin endringshåndtering. De mente de at de hadde opplevd å få den informasjonen de trengte, at toppledelsen har vært rettferdig, at toppledelsen hadde gjort det de kunne for å verne om sine ansatte på en best mulig måte, og at de hadde gjort det som

måtte til for at Hansa Borg skulle overleve. Slik kan det se ut til at toppledelsens håndtering av endringer har styrket graden av tillit hos disse respondentene.

Hvilke typer erfaringer de ansatte hadde med toppledelsens endringshåndtering, viste seg i intervjuet å også ha påvirket ansattes reaksjoner på endring. Gjennom historiene respondentene fortalte om tidligere endringer så vi at samtlige av våre respondenter hadde mange av de kjennetegnene som definerer endringsvillige og resignerte ansatte.

Respondentene som hadde hatt positive erfaringer med endringer hadde også hatt god mulighet til å involvere seg og komme med innspill i endringene, de brukte tidligere erfaringer i nye endringer, og følte at toppledelsen satte pris på dem og deres innsats for bedriften. Respondentene med negative erfaringer opplevde på sin side at deres kompetanse ikke hadde blitt verdsatt av toppledelsen, og at innspillene de hadde kommet med ikke hadde blitt hørt. Videre følte de seg ofte tvunget til å delta i endringene og at tilhørigheten de tidligere hadde hatt til bedriften hadde blitt svekket. Disse resignerte respondentene var de samme som viste seg å ha lav grad av tillit til toppledelsen.

Gjennom intervju med våre respondenter har vi fått indikasjoner på at det kan finnes andre utenforliggende faktorer som kan påvirke en ansatt sin endringsvillighet, sammen med positiv endringserfaring. Vår antakelse er at en ansatt sin personlighet og organisasjonstilhørighet kan bidra til at den ansatte blir endringsvillig. Et annet funn vi har gjort er at man ikke nødvendigvis trenger å bli enten endringsvillig eller resignert. Hvis en ansatt, basert på erfaring, har positive tanker og følelser om seg selv i endringsprosesser, men negative tanker og følelser om hvordan andre har påvirket den ansatte i endringsprosesser, kan vedkommende bli en resignert endringsvillig ansatt. Med dette kan vi lage en ny, utvidet konseptuell modell:



Figur 7.1: Utvidet konseptuell modell

Vår undersøkelse har dermed vist at respondentenes erfaringer med toppledelsens håndtering av tidligere endringer faktisk har påvirket respondentenes grad av tillit til toppledelsen og hvordan de har reagert på endringer. Samtidig ser vi antydninger til at det potensielt kan være flere andre årsaker til at tilliten blir høy eller lav, og at man ender opp som endringsvillig eller resignert, enn de vi har avdekket i denne undersøkelsen.

### Etterord

*14.mai 2018 ble det kjent at administrerende direktør i Hansa Borg, Lars Midtgaard, hadde valgt å forlate sin stilling med umiddelbar virkning. Denne avgjørelsen uttaler Markedsdirektør Alf Helge Helland til nettavisen E24, at ble gjort i "forståelse med selskapets styre" (Wig 2018). Midtgaard har vært direktør for selskapet i underkant av 14 år. Helland skriver videre at partene over tid har utviklet "et ulikt syn på den videre strategien for selskapets virksomhet." Tidligere Produksjons- og logistikkdirektør Lars Giil, etterfølger Midtgaard umiddelbart som konstituert administrerende direktør.*

## **7.2 Anbefaling til toppledelsen i Hansa Borg**

Med bakgrunn i funnene vi har gjort oss vil vi nå komme med noen anbefalinger vi mener toppledelsen burde fokusere på i fremtidige endringsprosesser. Vår antakelse er at dersom disse anbefalingene blir etterfulgt vil de kunne bidra til å øke tilliten de ansatte har til toppledelsen i Hansa Borg. Dersom endringene oppleves som mer positive kan de ansatte danne seg nye positive erfaringer med endring som kan være med på å gjøre de endringsvillig, i stedet for resignert.

### **Tydligere retning og mål med endringsprosesser**

Hansa Borg sin visjon er å være “Norges mest berømte leverandør av glede, nytelse og smak”. Hva dette innebærer og hvordan de skal jobbe for å nå dette felles målet må tydeliggjøres for de ansatte. Mange av respondentene mener toppledelsen i Hansa kan få mye igjen for å være flinkere til å formidle en tydeligere retning og et tydeligere mål for prosessen.

### **Skape tillit til prosessen**

Vi vil også anbefale toppledelsen å gjøre en grundig analyse i forkant av de enkelte endringene. Ved å så legge strategiske planer for endringen ut fra analysen, tror vi at de i større grad kan få oversikt over hva som kan treffe dem i gjennomføringsfasen. En grundig analyse kan også gjøre det tydeligere for toppledelsen hvor ansatte kan bidra. Å tildele ansvar være med på å motivere de ansatte til å bidra i endringen og skape tillit til prosessen.

### **Åpne for innspill og involvering**

Flere ansatte fortalte at det var mulig å komme med innspill, men om de ble hørt var en annen sak. Vi mener derfor at toppledelsen må ha et større fokus på å involvere de ansatte i kommende endringsprosesser, stole på deres kompetanse og lytte til de forslag de kommer med (Stensaker og Haueng 2016). Slik kan de jobbe sammen for å finne løsninger på de utfordringene Hansa Borg står overfor. Dette kan skape en grobunn for tillit samtidig som de ansatte kan oppleve økt kontroll i endringene. Skulle det vise seg at forslag ikke lar seg gjennomføre av eksempelvis økonomiske grunner, må dette presiseres og kommuniseres ut. Dette kan bidra til at de ansatte føler seg rettferdig behandlet ved at de for eksempel føler seg hørt, til tross for at de kanskje ikke får gjennomslag for alle sine tanker og ideer.

### **Inkludere og bruke HR-avdelingen**

Et annet tiltak vi mener toppledelsen burde vurdere å gjøre er å inkludere HR-avdelingen i bedriften i større grad. Flere av respondentene etterlyste en bedre kompetanse hos toppledelsen på det menneskelige aspektet. En annen anbefaling er å bruke HR-avdelingen til å gjennomføre lederutviklingsprogrammer for linjeledere. En forutsetning vil være at de HR-ansatte innehar kompetanse til å gjennomføre slike prosesser på en tilfredsstillende måte. Ved å benytte seg av deres kompetanse kan de få gode råd til hvordan de kan ivareta de ansatte i Hansa Borg på en bedre måte. Ved å gjøre dette tror vi at de ansatte vil oppleve toppledelsen som mer lojal og at de innehar mer integritet, som er med på å øke tilliten.

## 8.0 Refleksjon

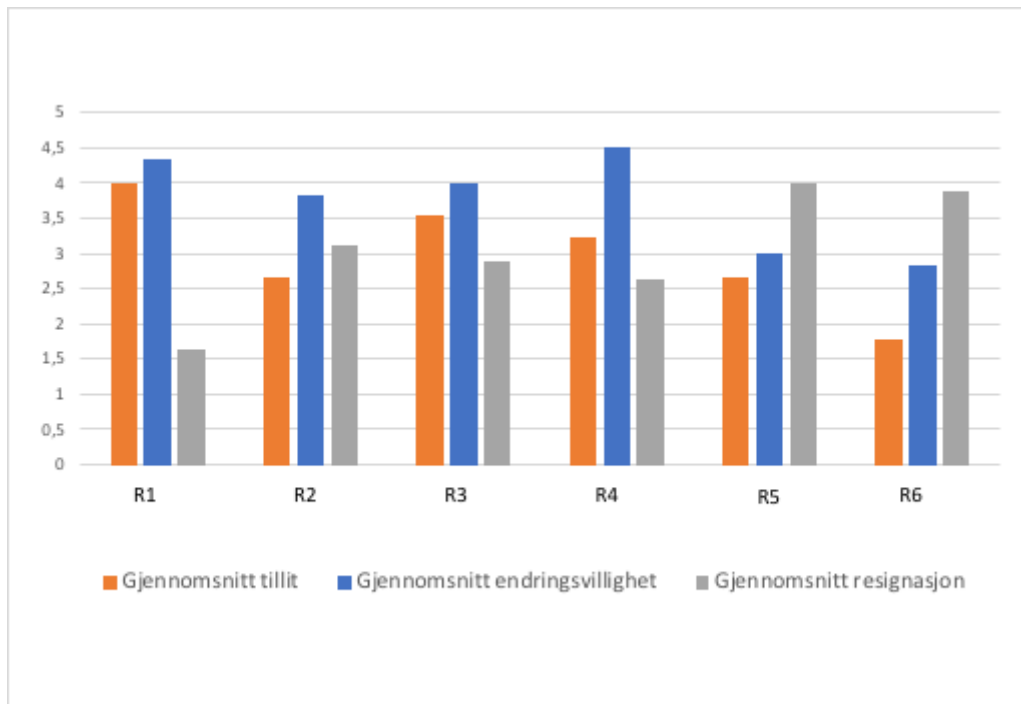
Det å skrive en bacheloroppgave hvor vi har fått mulighet til å undersøke et valgfritt tema har vært en krevende, interessant og ikke minst lærerik prosess. Underveis i undersøkelsen har vi sett og erfart at det har vært områder med forbedringspotensiale. Som studenter er vi klar over at vi bedriver en undersøkelse vi ikke er eksperter på og det vil selvsagt påvirke gjennomføringsfasen, våre funn og konklusjon.

Dersom vi hadde hatt mer tid og ressurser tilgjengelig hadde vi valgt å gjennomføre spørreundersøkelsen i forkant av dybdeintervjuene og på et større antall ansatte. På den måten kunne vi tatt med resultatene fra spørreundersøkelsen hjem, analysert de og bygget spørsmålene i de individuelle intervjuene på resultatene. Et større utvalg hadde også gjort det mulig å generalisere funnene i større grad. Vi hadde også hatt mulighet til å benytte dataene fra spørreundersøkelsen til å velge ut et utvalg, og dermed øke sannsynligheten for å få tak i de mest riktige respondentene til dybdeintervjuet. Det hadde totalt sett gitt et bedre grunnlag til å vurdere hvor stort problem tillit til toppledelsen og resignasjon faktisk er i bedriften.

Vårt utvelgelseskriterie av respondenter var at de hadde vært ansatt i bedriften i minst 10 år og hadde erfaring fra flere endringsprosesser. Det gjorde at vi fikk en tilfeldig sammensetning av respondenter med tanke på hvilke avdeling de tilhørte. Vi har sett i ettertid at det hadde være mer gunstig å enten ta for oss et større utvalg med med fokus på representasjon fra alle avdelinger, eller bare undersøkt en spesifikk avdeling, for eksempel en av de avdelingene som hadde blitt rammet hardere enn andre.

## 9.0 Forslag til videre forskning

Stensaker og Meyer (2012, 177) har funnet ut at et kjennetegn ved resignerte ansatte, er at de har lavere tillit til ledelsen. I vår undersøkelse så vi at de endringsvillige respondentene hadde høy grad av tillit til ledelsen. Dette synes vi er et interessant funn som vi kunne tenke oss å utforske videre. Ved å gjennomføre en egen studie på dette, kunne det potensielt gi nytt bidrag til Meyer og Stensaker sin teori om ansattes reaksjoner på endring.



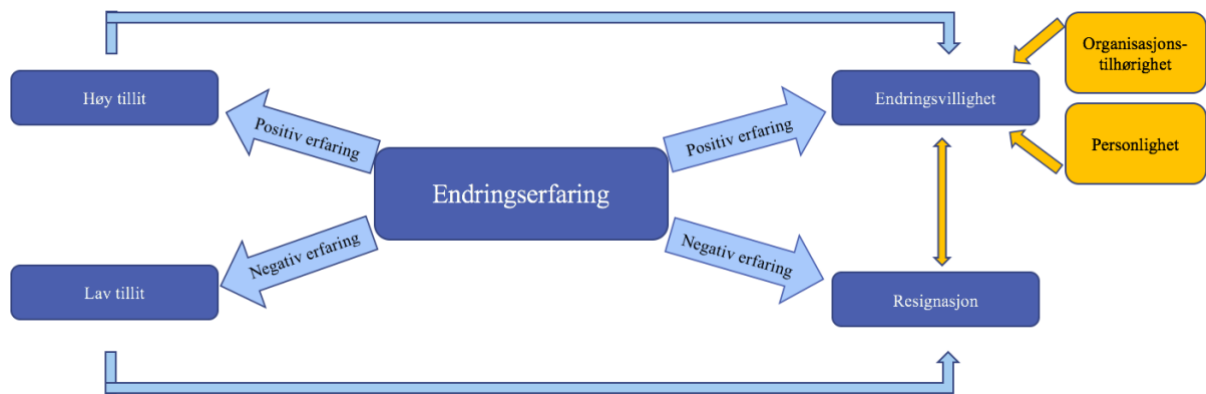
Figur 9.1: Gjennomsnitt tillit, endringsvillighet og resignasjon hos våre respondenter

I denne figuren har vi satt sammen scorene for tillit, endringsvillighet og resignasjon hos våre respondenter. Vi ser at respondentene som i hovedsak har høy grad av tillit også har høy endringsvillighet. Den viser videre at de som er mer resignert enn endringsvillig i hovedsak har lav grad av tillit. Unntaket er respondent 2 som har litt lav score på tillit, men likevel har høy endringsvillighet sammen med høy resignasjon.

En ny, potensiell problemstilling og konseptuell modell for en slik undersøkelse kan være:

*Hvilken betydning har ansattes grad av tillit til toppledelsen for utvikling av endringsvillighet?*





Figur 9.2: Konseptuell modell til videre forskning

## 10.0 Litteraturliste

Hansa Borg Bryggerier. 2018. "Om oss". 05. mai 2018. <http://www.hansaborg.no/omoss/>

Grimen, Harald. 2009. *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kim, W. Chan, og Renée Mauborgne. 2003. "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy". *Harvard Business Review*, 81(1): 127–36.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lines, Runes., Selart, Marcus., Espedal, Bjarne og Svein T. Johansen. 2005. "The production of trust during organizational change". *Journal of Change Management*, 5(2): 221-245

Meyer, Christine B. og Inger Stensaker. 2011. *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. 5. utg. Essex: Pearson Education Limited.

Schage, Nina. 2012. *Den lyse siden av endring*. Masteroppgave, Norges Handelshøyskole.

Schindler, Paul L. og Cher C. Thomas. 1993. "The structure of interpersonal trust in the workplace". *Psychological Reports*, 73(2): 563-573.

Skogstad, Espen. 2017. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Stensaker, Inger og Cathrin Haueng. 2016. *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Stensaker, I. G., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organization Dynamics*, Vol. 31, Nr. 2, s. 296-312.

Stensaker, Inger G. og Christine B. Meyer. 2012. "Change experience and employee reactions: developing capabilities for change". *Personnel Review*, 41(1): 106-124.

Stensaker, Inger., Meyer, Christine Benedichte., Falkenberg, Joyce og Anne Cathrin Haueng. 2002. "Excessive change: Coping mechanisms and consequences". *Organizational Dynamics*, 31(3): 296-312.

Stensaker, Inger og William E. Graham. 2012. ”Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser”. *Magma*. 15.08.2012. (06.06.2018).

<https://www.magma.no/gjenopprettelse-av-tillit-etter-konfliktfylte-endringsprosesser>

*Store Norske Leksikon*. “Konflikt - psykologi”. 06.06.2018. [https://snl.no/konflikt -  
\\_psykologi](https://snl.no/konflikt_-_psykologi)

Paine, Katie D. 2003. “Guidelines for Measuring Trust in Organizations”. *The institute for public relations*. 13. februar 2018. [https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003\\_MeasuringTrust.pdf](https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf)

Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. Oslo: universitetsforlaget.

Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Undlien, Mari og Siri Sandvik. 2012. «Norske mikrobryggeriers lønnsomhet». *Magma*. 15. 04.2014. (Lest dato: 06.06.2018). <https://www.magma.no/norske-mikrobryggeriers-lonnsomhet>

Wig, Kari. 2012. «Hansa-sjefen slutter». *E24*. 14.05.2018. (lest dato: 05.06.2018). <https://e24.no/naeringsliv/hansa-sjefen-slutter/24333614>

Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in Organizations Global Edition*. Essex: Pearsons Education Limited.

## **11.0 Vedlegg**

### **Vedlegg 1: Informasjonsark**

#### **Informasjonsark til potensielle intervjuobjekter**

Studiens bakgrunn og hensikt

Vi er tre studenter fra studiet HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania. Våren 2018 skriver vi en bacheloroppgave om endringsledelse. Hensikten med oppgaven er å undersøke ansattes opplevelse med tidligere endringsprosesser. I den forbindelse er vi interesserte i å komme i kontakt med ansatte i Hansa Borg Bryggerier som har blitt berørt av de siste årenes endringer i bedriften, og som kan tenke seg å dele sine erfaringer og tanker rundt dette.

#### **Informasjonsinnhenting**

For å samle inn data ønsker vi å gjennomføre en kort spørreundersøkelse, etterfulgt av åpne, individuelle dybdeintervjuer. I spørreskjemaet kommer vi til å liste opp en rekke påstander. Du som respondent vil svare på i hvilken grad du kjenner deg igjen i disse. Svarene fra spørreundersøkelsen vil benyttes som støtteinformasjon til intervjuet. I intervjuene vil vi fokusere på mer åpne spørsmål hvor du i større grad får mulighet til å utdype dine svar og snakke fritt om dine erfaringer. For å gjennomføre datainnsamlingen så effektivt som mulig, og unngå å bruke for mye av din arbeidsdag, ønsker vi å avholde spørreundersøkelsen og intervjuet på samme dag. Vi beregner å bruke ca. én time.

#### **Anonymitet**

Det er veldig viktig for oss å sørge for at samtlige respondenter som ønsker å stille til intervju holdes anonyme. HR-avdelingen i Hansa Borg Bryggerier har godkjent gjennomføringen av denne studien, og har fått fullmakt fra oss til å kontakte relevante respondenter.

Svarene vi får vil ikke knyttes opp mot identiteten til respondentene, og navn, avdeling eller tittel er ikke relevant informasjon for vår oppgave. Vi kommer til å benytte en båndopptaker under intervjuene, da det gir mest mulig korrekt data og vi kan konsentrere oss mer om samtalen. Ingen andre enn oss som bachelorgruppe vil ha tilgang til lydopptakene, notatene under intervjuet eller spørreskjemaene. All

informasjon som blir hentet inn i forbindelse med undersøkelsen vil bli destruert etter oppgavens slutt. Dersom respondenten ikke ønsker å svare på enkelte av spørsmålene er det helt greit. Vi håper imidlertid at du som respondent ønsker å svare på mest mulig for at vi kan få riktig innblikk i det vi ønsker å undersøke.

Vi håper du finner undersøkelsen vår interessant, og at du ønsker å delta. Vennligst gi tilbakemelding så fort som mulig dersom dette er interessant for deg!

Har du spørsmål eller noe du lurer på skriv en mail til XXX@mail.com eller ring XXXXXXXX. Ønsker deg en flott dag!

# Samtykkeerklæring

## Bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania - våren 2018

Ansvarlige:

333373

333610

333582

Jeg, ....., gir mitt samtykke til følgende i forbindelse med 333373, 333610 og 333582 sin bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania:

- Besvare spørreskjema
- Deltakelse i intervju
- Opptak av intervju ved hjelp av mobiltelefon
- Transkribering av intervjuet i sin helhet
- Bruk av svar i spørreskjema og anonymiserte sitater fra intervjuet

All innsamlet data vil bli anonymisert og slettet etter oppgavens slutt. Bacheloroppgaven leveres 07.juni 2018.

.....  
Sted og dato

.....  
Signatur intervjuobjekt

.....

.....

333373

333610

.....

333582



# Samtykkeerklæring

## Bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania - våren 2018

Ansvarlige:

333373

333610

333582

Jeg, ....., gir mitt samtykke til følgende i forbindelse med 333373, 333610 og 333582 sin bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania:

- Deltakelse i intervju
- Opptak av intervju ved hjelp av mobiltelefon
- Transkribering av intervjuet i sin helhet
- Bruk av svar i spørreskjema og anonymiserte sitater fra intervjuet

All innsamlet data vil bli anonymisert og slettet etter oppgavens slutt. Bacheloroppgaven leveres 07.juni 2018.

Sted og dato	Signatur intervjuobjekt
333373	333610
333582	

#### Vedlegg 4: Spørreskjema

Denne undersøkelsen skal brukes i vår bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania i Bergen. Undersøkelsen er anonym og tar ca 10-15 minutt å gjennomføre. Svarene i undersøkelsen skal benyttes til å besvare oppgavens problemstilling, og vil bli utslettet ved oppgavens slutt.

Hensikten med spørreskjemaet er å kartlegge ansattes opplevelse av toppledelsen i Hansa Borg Bryggerier, og ansattes opplevelse av egne erfaringer og atferd i endringsprosesser.

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Hansa Borg Bryggerier?

---

2. Hvordan vil du si at endringstakten i Hansa har vært de siste 5 årene? (Sammenlignet med andre bedrifter)? Kryss av for riktig svaralternativ

Høy

Middels

Lav

3. Av de endringsprosessene du har opplevd: har du hatt flest positive erfaringer eller flest negative erfaringer? Kryss av for riktig svaralternativ

Flest positive erfaringer

Flest negative erfaringer

## Del 1: Opplevelse av toppledelsen

I denne delen skal du rangere i hvilken grad du er enig i en rekke påstander om toppledelsen i Hansa Borg Bryggerier. Ranger påstandene fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig).

	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Verken eller (3)	Enig (4)	Svært enig (5)
Jeg opplever toppledelsen som forutsigbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg føler at mine kollegaer og jeg blir behandlet likt av toppledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg føler meg trygg på toppledelsens organisatoriske evner og ferdigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dersom jeg har faglige spørsmål vet jeg at toppledelsen vil kunne besvare disse på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har tro på at toppledelsen har den nødvendige kompetansen for å ta morgendagens utfordringer på strak arm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at toppledelsen verner om sine ansatte på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at toppledelsen tar valg som påvirker min stilling på en positiv måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hver gang toppledelsen tar en viktig avgjørelse, vet jeg at de vil ta hensyn til meg og mine kollegaer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at toppledelsen er tydelig på hvorfor endringer skal iverksettes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at toppledelsen er åpen og ærlig om fremtiden for organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg stoler på at toppledelsen forteller den hele og fulle sannheten når de deler informasjon om endringer i organisasjonen med de ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at toppledelsen tilbakeholder relevant informasjon for sine ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at toppledelsen pynter på sannheten når de snakker om dagens situasjon i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toppledelsen behandler meg og mine kollegaer rettferdig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at det er samsvar mellom ord og handlinger hos toppledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at toppledelsen aldri ville ført meg bak lyset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at toppledelsen utviser god moral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Del 2: Din erfaring med atferd i endringsprosesser

I denne delen skal du rangere i hvilken grad du er enig i en rekke påstander om egen erfaring og atferd i endringsprosesser. Ranger påstandene fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig).

	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Verken eller (3)	Enig (4)	Svært enig (5)
<b>Jeg er vanligvis positiv til endringsinitiativ i organisasjonen</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Jeg takler usikre situasjoner på en god måte</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Min erfaring med endringer gjør at jeg føler jeg har kontroll dersom nye endringer skal innføres</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Jeg har lært mye av tidligere endringsprosesser</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Det jeg har lært i tidligere endringsprosesser, bruker jeg i nye endringsprosesser</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Jeg opplever at min kompetanse verdsettes i organisasjonen</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Jeg opplever at min kompetanse vil være viktig for organisasjonen i fremtiden</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Jeg gjør ikke mer enn det som forventes av meg i en endringsprosess</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Jeg føler meg tvunget til å uenig i de endringsprosesser som toppladelsen iverksetter</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Jeg opplever at det er risikabelt å være uenig med toppladelsen</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Jeg opplever at toppladelsen hører på ansatte med faglig innsikt</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Jeg opplever at det nytter å komme med innspill i endringsprosesser</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Jeg opplever at takhøyden i organisasjonen har gått ned de siste årene</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Vedlegg 5: Intervjuguide respondent**

### **Intervjuguide - ansatte i Hansa Borg Bryggerier**

#### **Introduksjon**

Vi skal nå stille deg noen spørsmål som bygger videre på de temaene vi spurte om i spørreskjemaet. Det understrekes igjen at all datainnsamling er fullstendig anonym. I intervjuet er det ingen riktige eller gale svar. I dette intervjuet er det du (intervjuobjektet) som er ekspert. Vit også at du har full rett til å si ifra dersom du ikke ønsker å svare på enkelte spørsmål eller har behov for en pause. Dersom du er usikker på hva vi mener med et spørsmål, vil vi forklare de nærmere. Vi vil ha forskjellige roller under intervjuet: to personer vil fungere som intervjuere og en som observatør. Vi kommer til å ta opp intervjuet ved hjelp av taleopptaker på mobil. De opptakene som gjøres vil slettes etter oppgavens slutt. Intervjuets varighet vil være cirka 45 minutter.

#### **Bli kjent**

1. Hvordan syns du det var å svare på spørreundersøkelsen?
2. Hva er din nåværende stilling i Hansa Borg Bryggerier?
3. Trives du i jobben din? Hva gjør at du trives?
4. Beskriv ditt forhold til Hansa Borg bryggerier.

#### **Erfaring med tidligere endringsprosesser**

5. Fortell om dine erfaringer med tidligere endringsprosesser i Hansa Borg.
6. Har disse erfaringene vært positive/negative?
  - Hvorfor har de vært positive/negative?

#### **Toppledelsen**

7. Når vi spurte om toppledelsen i spørreskjemaet, hvem tenker du på da?
8. Beskriv ditt forhold til toppledelsen.
  - Bra/dårlig?
9. Hvordan syns du toppledelsen har håndtert tidligere endringsprosesser?
  - Har de formidlet en tydelig retning for prosessen? (Har arbeidsoppgavene forbundet med endringene vært tydelige?)

- Har de vært tydelig med målsettingen med endringen? (Har de vært tydelige på hvorfor endringen skal gjennomføres?)
- Har de definert egen og andres rolle i endringsprosessen?
- Har du opplevd at toppledelsen har vært rettferdige i endringsprosessene?(gitt nok informasjon, hvem har dere fått informasjon fra, har de ansatte blitt behandlet rettferdig, har de tatt hensyn til de ansatte, osv.)
- Har de håndtert konflikter som har oppstått? På hvilken måte?

10. Føler du toppledelsen skulle gjort noe annerledes?

### **Endringsvillighet eller resignasjon**

(Når vi her snakker om endringer mener vi overgangen fra en tilstand til en annen)

11. Hvilke faktorer mener du påvirker din reaksjon på endringer? for eksempel innholdet i endringen, personligheten din, tilhørigheten til organisasjonen?
12. Hvilken innstilling har du vanligvis til endringer? Tanker, følelser og handlinger?
13. Har disse positive/negative følelsene/tankene påvirket din delaktighet i endringen? På hvilken måte?
14. Har du alltid reagert sånn, eller har dette endret seg ettersom du har fått mer erfaring i bedriften?
  - Hvorfor/hvorfor ikke har dette endret seg?
15. Anser du deg selv som en endringsvillig ansatt? Hvorfor/hvorfor ikke?

### **Tillit**

16. Vil du si at du har tillit til toppledelsen?
  - Hva gjør at du har/ikke har tillit til toppledelsen?
17. Opplever du at toppledelsen har tillit til de ansatte? Hvorfor/hvorfor ikke?
18. Hvis ikke tillit: hva mener du skal til for å forbedre tilliten?
19. Hva tenker du om fremtiden til Hansa Borg? (fra industribedrift til kompetansebedrift)
20. Har du tillit til at toppledelsen gjør de riktige valgene for Hansa Borgs fremtid?

Før vi skilles: Spør om kontaktinformasjon i tilfelle jeg skulle ha noen oppfølgingsspørsmål. Gjenta hvordan dataene vil brukes og hvordan jeg sikrer anonymitet. Hvis respondenten spør om å få transkriberingene - tilby dette. Takk for at personen ville delta.

## **Vedlegg 6: Intervjuguide informant**

### **Intervjuguide - toppledere i Hansa Borg Bryggerier**

#### **Introduksjon**

Vi skal nå stille deg noen spørsmål om din opplevelse av toppledelsen i Hansa Borg Bryggerier, dine erfaringer med endringsprosesser i bedriften og ansattes atferd i endringsprosesser. Det understrekes at intervjuet er fullstendig anonymt. I intervjuet er det ingen riktige eller gale svar. I dette intervjuet er det du (intervjuobjektet) som er ekspertten. Vit også at du har full rett til å si ifra dersom du ikke ønsker å svare på enkelte spørsmål eller har behov for en pause. Dersom du er usikker på hva vi mener med et spørsmål, vil vi forklare de nærmere. Vi vil ha forskjellige roller under intervjuet: to personer vil fungere som intervjuere og en som observatør. Vi kommer til å ta opp intervjuet ved hjelp av taleopptaker på mobil. De opptakene som gjøres vil slettes etter oppgavens slutt. Intervjuets varighet vil være cirka 45 minutter.

Vi er åpne for eventuelle spørsmål før intervjuet starter.

#### **Bli kjent**

1. Hva er din nåværende stilling i Hansa Borg Bryggerier?
2. Trives du i jobben din? Hva gjør at du trives?
3. Beskriv ditt forhold til Hansa Borg bryggerier.

#### **Erfaring med tidligere endringsprosesser**

1. Fortell om dine erfaringer med tidligere endringsprosesser i Hansa Borg.
  - Hvordan opplevde du det å være en del av toppledelsen i disse prosessene?
2. Har disse erfaringene vært positive/negative?
  - Hvorfor har de vært positive/negative?

#### **Toppledelsen**

8. Hvordan opplever du at de ansattes forhold til toppledelsen er?
9. Kan du fortelle litt om hvordan dere i toppledelsen har håndtert tidligere endringsprosesser?

- Har dere formidlet en tydelig retning for prosessen? (Har arbeidsoppgavene forbundet med endringene vært tydelige?)
- Har dere vært tydelig med målsettingen med endringen? (Har de vært tydelige på hvorfor endringen skal gjennomføres?)
- Har dere definert egen og andres rolle i endringsprosessen?
- Har dere etablert spilleregler for prosessen? (gitt nok informasjon, hvem har dere fått informasjon fra, har de ansatte blitt behandlet rettferdig, har de tatt hensyn til de ansatte, osv.)
- Har dere håndtert konflikter som har oppstått? På hvilken måte?

11. Føler du at dere i toppledelsen kunne gjort noe annerledes?

### **Endringsvillighet eller resignasjon**

(Når vi her snakker om endringer mener vi overgangen fra en tilstand til en annen)

12. Hvilken reaksjoner opplever du at de ansatte vanligvis har til endringer?

Negative/positive tanker, følelser og handlinger?

- Føler du dette har påvirket de ansattes delaktighet i endringsprosessene? På hvilken måte?
- Hva tror du er grunnen til at de reagerer på denne måten?

13. Har du opplevd at noen av de ansatte har vært negativ til en endring, men likevel bidratt til at endringen har blitt implementert?

- Hva tror du er grunnen til dette?

14. Opplever de ansatte i Hansa Borg Bryggerier som endringsvillige?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

### **Tillit**

15. Tror du at de ansatte har tillit til toppledelsen?

- Hva tror du er bakgrunnen for dette?

16. Hvilke tiltak gjør dere for å skape tillit hos de ansatte?

### **Bedriftens fremtid**

17. Hva tenker du om fremtiden til Hansa Borg? (fra industribedrift til kompetansebedrift)

18. Hvilke planer har toppledelsen for endringsprosesser fremover?



Før vi skilles: Spør om kontaktinformasjon i tilfelle vi skulle ha noen oppfølgingsspørsmål.  
Gjenta hvordan dataene vil brukes og hvordan vi sikrer anonymitet.  
Hvis respondenten spør om å få transkriberingene - tilby dette. Takk for at personen ville delta.

## Vedlegg 7: Utdrag fra kodeskjema

Eksempel på hvordan vi har kodet dataene:

Kompetanse	<p>Jeg føler jo det at de gjør jobben de skal og de er jo alle interessert i at det skal gå bra. Jeg tror ikke toppledelsen går og tenker at “nå skal vi få tingene til å gå til helvete”. Det tror jeg ikke.</p> <p><i>Men tror du de opplever at toppledelsen har den kompetansen som trengs?</i></p> <p><i>Ja det, det kan være litt forskjellig, men stort sett føler jeg jo det.</i></p> <p><i>De endringene som blir gjort er stort sett fornuftige sant. Det er jo oppegående folk som sitter og gjør dette. De endringene som blir gjort er fornuftige i seg selv, men måten det blir håndtert på(...) enkelte ting er jo ikke alltid helt rett. Men endringene i seg selv er jo nødvendig.</i></p>
Tillit til toppledelsen	<p>Jeg føler meg trygg på at de gjør det som de skal og jeg tenker heller aldri på at de holder ting tilbake for de har jo ikke noe å vinne på det.</p> <p>Jeg føler jo det at de gjør jobben de skal og de er jo alle interessert i at det skal gå bra. Jeg tror ikke toppledelsen går og tenker at “nå skal vi få tingene til å gå til helvete”. Det tror jeg ikke.</p> <p>Ja, men regnestykket bak er de nok ikke alle enig i. Jeg tror nok at de aller fleste ansatte tror at det gjøres i beste mening. Det betyr ikke at man er fornøyd med toppledelsen hele tiden. Det er mange meninger og sårne ting. Det er helt naturlig.</p> <p>Det er det at jeg syns de er dårlige i endringsprosesser på den menneskelige siden. Rett og slett. Jeg syns de er litt nedlatende overfor deg. “Dette skjønner ikke du likevel”.</p> <p>Hansa er flink til å tilpasse seg samfunnet, men de (toppledelsen) er ikke flink på det med empati.</p> <p>Jeg har tillit til de fleste i utgangspunktet. Men jeg er ikke enig med alle. Jeg føler at jeg har tillit til toppledelsen men spør du en annen så har han gjerne ikke.</p> <p>Det er nok en trend som har vært negativ i mange år. Så ser vi heller ikke noe løsning for å komme oss ut av det. Om det finnes løsning vet jeg ikke men jeg ser heller ikke vi er på vei mot noe riktig.</p>

