

333550  
333393  
333430

BCR3102  
Bacheloroppgave  
Høyskolen Kristiania

## ”Hvordan unngå motstand?”



Vår 2018

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

## **Forord**

Med denne oppgaven avsluttes vår bachelorgrad i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Det har vært en periode preget av utfordringer, diskusjoner, hardt arbeid og læring. Det har vært spennende, og gjennom både prøving og feiling sitter vi nå igjen med både kunnskaper og erfaringer som vi tar med oss videre.

Vi vil først og fremst gi en takk til vår dyktige og kunnskapsrike veileder Jon Arild Johannessen. Han inspirerte oss under valg av problemstilling, gjorde startprosessen lettere, stilte opp ved behov og hjalp oss underveis i prosessen. Vi ønsker å rette en stor takk til IKEA kundesenter og deres medarbeidere som har gitt oss muligheten til å gjennomføre denne undersøkelsen med engasjement og interesse.

Til slutt vil vi takke våre kompetente forelesere og inspirerende medstudenter for tre minneverdige år.

God lesing.

Oslo, 31.05.2018

333550, 333393, 333430

## Sammendrag

IKEA sitt konsept tar utgangspunkt i å tilby et sortiment av hjeminnredningsprodukter som de fleste mennesker skal ha råd til, og de tilbyr varehus over hele verden. Målet deres er å bidra til at flere får et bedre liv hjemme. IKEA kundesenter gjennomførte en omorganisering i 2016. Ønsket effekt av organisasjonsendringen var at kundene skulle oppleve enklere kontakt med kundesenteret. Teamene på kundesenteret ble omrokkert og doblet i antall.

Omorganiseringen medførte en endring i team, arbeidsoppgaver, arbeidsplasser, arbeidstid og krav til kompetanse. Det var en endring som var preget av mye motstand og flere ansatte valgte å slutte på arbeidsplassen.

På bakgrunn av dette valgte vi følgende problemstilling: *"Hvordan kan ledelsen på IKEA unngå motstand i en endringsprosess gjennom involvering?"* Hensikten er å undersøke hvordan ledelsen i IKEA kundesenter kan benytte involvering for å unngå motstand under en endring. Vi valgte dette temaet fordi det er avgjørende for utfallet av en endringsprosess, at de ansatte støtter endringen.

For å samle inn data til vår undersøkelse benyttet vi en kvalitativ metode, hvor vi gjennomførte dybdeintervjuer. Vi valgte denne metoden fordi vi ønsket et intensivt forskningsdesign med få enheter og mange variabler. På den måten fikk vi frem hvordan de ansatte tolker og forstår en gitt situasjon.

I denne undersøkelsen kom vi frem til at kommunikasjon, forpliktelse og deltakelse er viktige variabler for å redusere motstand. Det er viktig å påpeke at vi ikke har undersøkt noen andre faktorer ved motstand, eller i hvilken grad disse faktorene er med på å påvirke motstand. På bakgrunn av dette kan vi ikke si at kommunikasjon, forpliktelse eller deltakelse er mer eller mindre viktige enn andre aspekter ved motstand. Vi konkluderte med at kommunikasjonsplan, godt samarbeid mellom topplederne og mellomlederne, formidling av årsak og bakgrunn, og relevant informasjon er viktige faktorer ved kommunikasjon. Et godt helhetsinntrykk av organisasjonens arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, deltakelse og som vi antar lønnstilfredshet, er viktige faktorer ved forpliktelse. Til slutt fant vi ut at aktiv deltakelse, positive holdninger til deltakelse, tilrettelegging for innspill og at ansatte blir hørt er viktige faktorer ved deltakelse.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 <i>Bakgrunn for oppgaven og valg av problemstilling</i>	6
1.1.1 <i>Problemstilling</i>	8
1.1.2 <i>Formål</i>	9
1.2 <i>Avgrensninger</i>	9
1.3 <i>Oppgavens struktur og oppbygning</i>	10
<b>2.0 Litteratur</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Endringsledelse</i>	11
2.2 <i>Motstand</i>	12
2.3 <i>Kommunikasjon</i>	14
2.4 <i>Forpliktelse</i>	18
2.4.1 <i>Forpliktelse og deltakelse</i>	23
2.5 <i>Deltakelse</i>	24
<b>3.0 Metode</b>	<b>30</b>
3.1 <i>Undersøkellesdesign</i>	31
3.2 <i>Forskningsmetode</i>	32
3.3 <i>Sekundærdata</i>	32
3.4 <i>Primærdata</i>	33
3.5 <i>Validitet og reliabilitet</i>	33
<b>4.0 Analyse</b>	<b>35</b>
4.1 <i>Analyse av forskningsspørsmål 1</i>	35
4.2 <i>Analyse av forskningsspørsmål 2</i>	38
4.3 <i>Analyse av forskningsspørsmål 3</i>	42
<b>5.0 Svar på problemstilling</b>	<b>46</b>
5.1 <i>Teoretiske implikasjoner</i>	49
5.2 <i>Praktiske implikasjoner</i>	49
5.3 <i>Veien videre</i>	50
<b>6.0 Litteraturliste</b>	<b>51</b>
<b>Vedlegg A</b>	<b>54</b>
<b>Vedlegg B</b>	<b>56</b>

## **Figurliste**

Figur 1- Problemstilling	8
Figur 2- Oppgavens struktur	10
Figur 3- Forpliktelse	23
Figur 4- Deltakelse	28
Figur 5- Metode	31
Figur 6- Konklusjon	48

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av problemstilling

I dag lever vi et kunnskapssamfunn hvor bedrifter stadig er i endring. Klarer man ikke å henge med på dette tempoet, vil man bli utkonkurrert av sine motstandere. Konkurransen til virksomheten avhenger av at man har kunnskaper om hvordan man skal gjennomføre en vellykket endringsprosess i dagens skiftende marked (Jacobsen 2012, 128-142).

Forskning viser at det kun er 30% av endringsprosesser som betegnes som vellykket. Endringene i markedet går raskere og raskere og endringsledelse blir derfor mer aktuelt enn noensinne (Davidsen 2017). Et klart eksempel på en kjent bedrift som gikk i fellen, og ikke klarte å henge med på det skiftende tempoet, er Nokia. De hadde ikke troen på smarttelefoner og ble på kort tid utkonkurrert av det eksisterende selskapet Apple (Singsaas 2014). Nokia kan ses på som en påminner for hvor viktig det er å holde seg oppdatert på trendene i markedet.

Direktør i konsultantselskapet Change Management Consultants, Chris Moore, forteller at den største hindringen for å få til endringer har med motstand hos de ansatte å gjøre (Dagens perspektiv, 2014). For å lykkes med en endringsprosess er det svært viktig å få de ansatte med på sin side. Motstand er en naturlig respons på forandring. De ansatte reagerer ofte med motstand om de opplever forslaget om endring som dumt, truende, slitsomt eller unyttig. Dermed blir det viktig at lederne har kunnskaper om hvordan man kan motivere ansatte til endring og dermed unngå sterk motstand på endringsinitiativet (Jacobsen 2012, 128–42). En kombinasjon av høy kvalitet og innovasjonsevne som øker kundetilførte verdier, er oppskriften for et godt arbeidsliv (Andreassen 2018).

Dagens teknologi har gjort det enklere å hente inn informasjon gjennom hjemmesider, samarbeidspartnere, anmeldelser, kolleger og venner. Ikke minst gjennom ”word of mouth”, som er konstruktiv kritikk fra tidligere eller eksisterende kunder. Dette har endret salgsprosessene. Tidligere lå kontrollen hos selgeren. Nå er det kundene som har tatt kommandoen.

Virksomheter står ovenfor nye prøvelser for å få kontakt med kundene, og dette tvinger selskaper til å tenke nytt. Dagens marked krever omorganiseringer (Iversen 2015).

Ved besvarelse av fremlagt problemstilling vil fokuset bli rettet mot IKEA kundesenter. IKEA ble etablert i 1943 av Ingvar Kamprad. Selskapets forretningsidé forklarer konseptet til organisasjonen på en god måte, og lyder som følger: ”å tilby et stort utvalg form- og funksjonsriktige hjemmeinnredningsprodukter til så lave priser at så mange mennesker som mulig har råd til å kjøpe dem”. IKEA har utviklet seg mye fra 1943 til i dag. Selskapet har kontinuerlig endret seg i takt med samfunnsutviklingen. IKEA ble startet og driftet alene av Ingvar Kamprad, og har i følge IKEAs nettside 140 000 ansatte per dags dato. IKEA kundesenter finnes det ett av i Norge, til tross for alle de syv varehusene. Kundesenteret består av 145 medarbeidere, og totalt 181 ansatte.

Den 25.10.2016 ble medarbeiderne på kundesenteret informert om at det ville bli gjennomført en organisasjonsendring. Ønsket effekt av organisasjonsendringen var at kundene skulle oppleve enklere kontakt med kundesenteret, når de vil og hvor de vil. Sakene til kundene skulle bli løst i første henvendelse og lederne skulle bli mer tilgjengelig for sine medarbeidere. Videre skulle endringen gi støttefunksjoner som sikret kunnskap om både kunden og kompetansen til medarbeiderne. Det skulle bli jevnere arbeidsbelastning, og målet var å sikre kompetansepåfyll for medarbeiderne.

I utgangspunktet hadde kundesenteret fem team, med spesialistkompetanse på bestemte områder. For å kunne gjennomføre endringen måtte teamene på kundesenteret omrokes og dobles i antall. Ved å øke antall team ble antall medarbeidere per teamleder redusert. Dette skulle gjøre at lederne ble mer tilgjengelig for medarbeiderne, som igjen skulle føre til at medarbeiderne sikret sin kompetanse ved hyppigere oppfølging fra sin leder. Dette skulle også øke kundens opplevelse av at det er enkelt å ta kontakt, samtidig som saken deres ble løst i første henvendelse. Ved at kundesenteret økte teamene, måtte alle medarbeiderne ha kunnskaper på alle områder. Tidligere hadde man spisskompetanse på ulike fagområder. Dette medførte at alle måtte jobbe tre dagvakter, en mellomvakt og en kveldsvakt i uken, og ikke bare på dagtid. Videre ønsket kundesenteret å bygge om lokalene for å markere endringen fysisk.

### 1.1.1 Problemstilling

Om man skal lykkes med endringsprosessene, må man ha en forståelse av den menneskelige siden av endringsledelse. Det overordnede temaet for denne oppgaven er derfor motstand. Hvordan ledelsen evner å påvirke og redusere motstand vil ha stor betydning for endringsprosessens utfall og vi anser dette som et viktig fokus ledelsen bør ha. Vi ønsker å trekke fram involvering som et hovedpunkt for å skape godkjennelse, motivasjon og forståelse for en endring. Vi assosierer deltakelse, forpliktelse og kommunikasjon som sentrale funksjoner for å oppnå involvering.

Problemstillingen som denne oppgaven skal belyse er følgende:

*"Hvordan kan ledelsen på IKEA unngå motstand i en endringsprosess gjennom involvering?"*

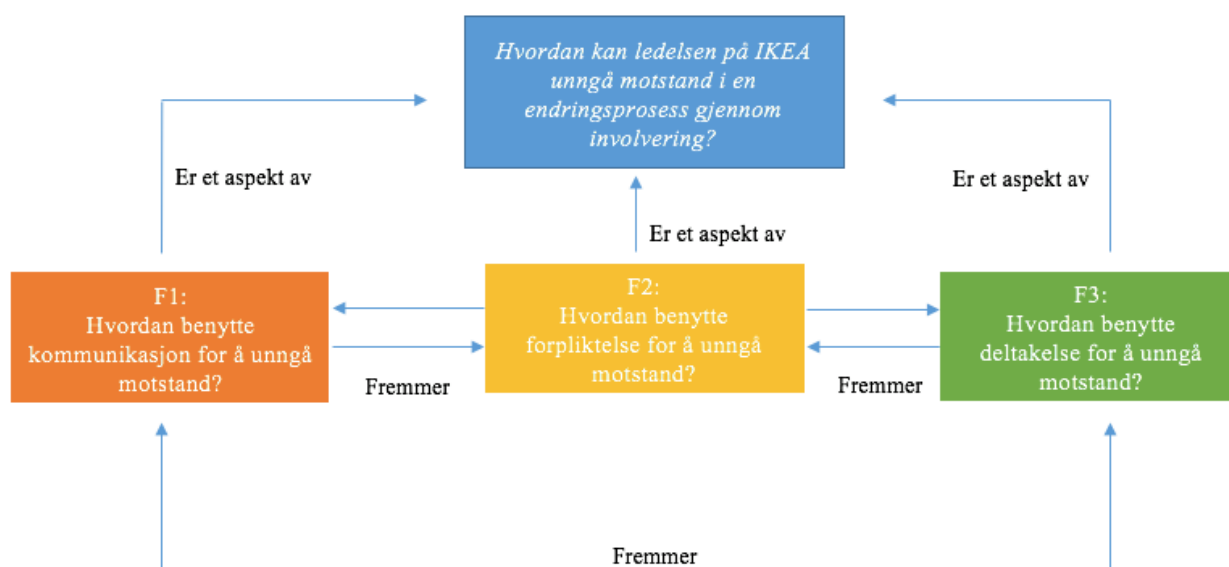
Ved besvarelse av denne problemstillingen vil det bli utarbeidet forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1: "Hvordan benytte forpliktelse for å unngå motstand?"

Forskningsspørsmål 2: "Hvordan benytte deltakelse for å unngå motstand?"

Forskningsspørsmål 3: "Hvordan benytte kommunikasjon for å unngå motstand?"

Disse tre forskningsspørsmålene vil hjelpe oss med å besvare overordnet problemstilling.



Figur 1 Egenkomponert modell som viser sammenhengen mellom problemstilling og forskningsspørsmål.



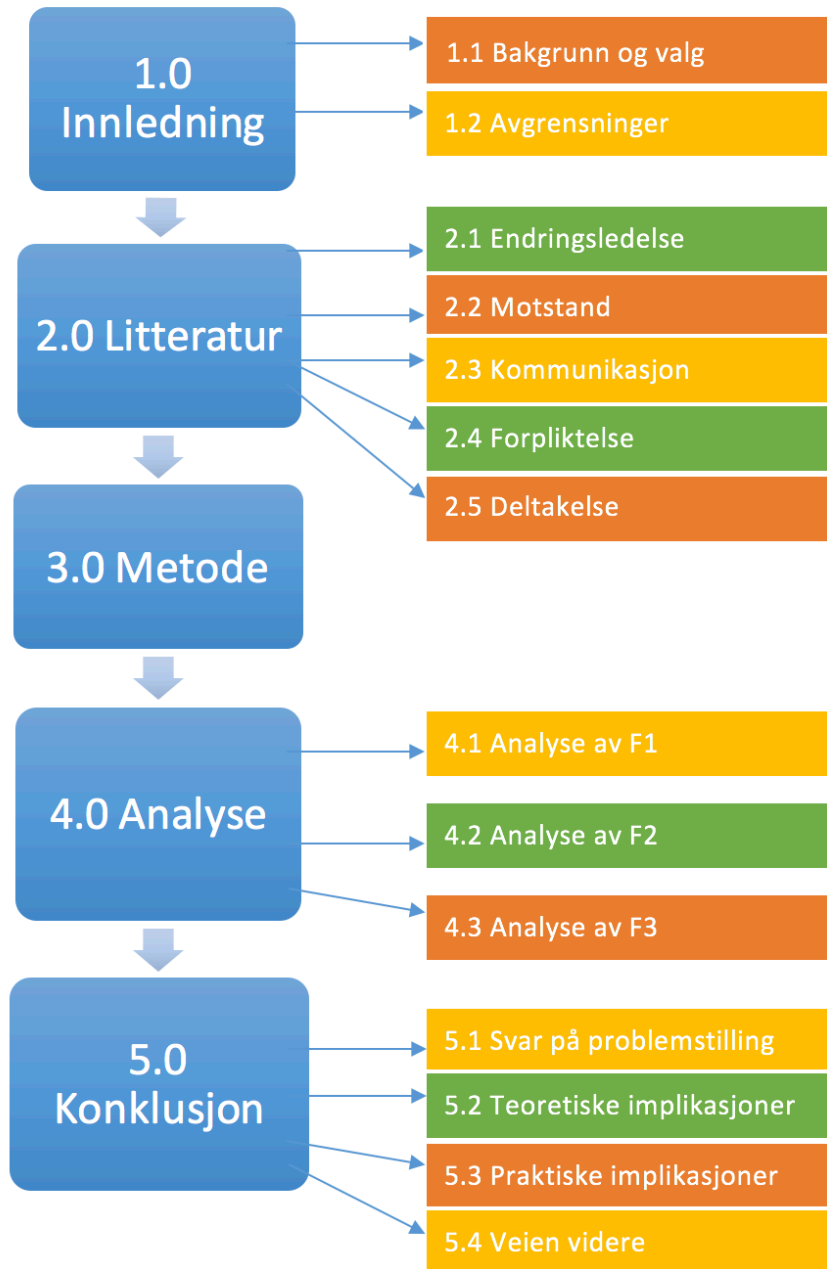
### 1.1.2 Formål

Vi ønsker å utarbeide en mal som reduserer motstand i en bedrift under en endringsprosess. Endringsprosesser kan være krevende i utgangspunktet og motstand kan vanskeliggjøre prosessen. Derfor ser vi behovet for å belyse suksessfaktorer for at en bedrift kan unngå motstand. Dette påstår vi kan hjelpe oss og bedrifter i framtiden, da det er et dagsaktuelt tema og det kan bidra til videre forskning.

## 1.2 Avgrensninger

Vi vil avgrense oppgaven ved å kun fokusere på hvordan ledere kan unngå motstand hos de ansatte gjennom involvering. Involvering vil vi igjen begrense til tre forskningselementer; deltakelse, forpliktelse og kommunikasjon. Under deltakelse vil vi fokusere på hvordan lederne kan legge opp til deltakelse under en endringsprosess og hvordan dette reduserer motstand. I det neste forskningselementet, forpliktelse, vil vi undersøke hvordan lederne gjennom å gi de involverte en følelse av forpliktelse i prosessen, kan minske risikoen for motstand (Jacobsen 2012, 177–78). Under det siste forskningselementet vil vi fokusere på hvordan lederne kan kommunisere endringen internt i virksomheten. Hovedfokuset vil her være kommunikasjonen mellom leder og medarbeider under endringen. Vi skal se på hvordan usikkerhet øker behovet for informasjon hos medarbeiderne, hvordan det er ledelsens ansvar å holde medarbeiderne informert, og hvordan dette kan minske risikoen for motstand (Erlie 2012, 148–49).

### 1.3 Oppgavens struktur og oppbygning



Figur 2 Egenkomponert modell som viser oppgavens struktur og oppbygning.

## 2.0 Litteratur

### 2.1 Endringsledelse

Begrepet ledelse er et omdiskutert tema, hvor det finnes mange definisjoner. En kan derimot se en enighet rundt at ledelse er en spesiell type atferd som mennesker utviser, hvor hensikten er å påvirke andre menneskers tanker, holdninger og atferd (Yukl 2013, 19). Sett fra et organisatorisk perspektiv vil ledelse utøves ved å påvirke de ansatte til å realisere mål, samtidig som en motiverer, jobber med ytelse og trivsel på arbeidsplassen.

Bjørn W. Hennestad, professor i endringsledelse, påstår at endringsprosesser som ikke ledes er en av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ikke blir fullført (Magma, 2002). Terje Kato Stangeland hevdet at: "Den viktigste nøkkelen for å lykkes med endringsprosesser er medarbeidernes involvering og forpliktelse. Den største hindring for nytenkning og endring er den tilvante tenkemåte" (Stangeland 2008, 1).

Det blir mer og mer vanlig at virksomheter blir utsatt for et endringspress som skjer kontinuerlig. Dette kan skyldes både interne og eksterne forhold, hvor mange endringsprosesser ikke går som planlagt. Derfor krever endringer mye tid, kunnskap, endringer i organisasjonsstrukturer og kulturer, samt at de ansatte må tenke, føle og handle på en ny måte (Stangeland 2008, 1).

Endringsledelse er troen på at det er mulig å lede endringer. Endringsledelse handler om hvordan ledelsen kan forstå og påvirke endringsprosesser. Det vil være mange årsaker til endringer. Noen årsaker kan være indre krise, økonomiske nedgangstider, former for organisering, omstilling, teknologisk utvikling, kulturkrise eller et ytre press fra konkurrentene fordi markedet er i stadig utvikling. Dermed vil det være nødvendig for en bedrift å foreta en endring som er godt forstått og ledet (Stangeland 2008, 3-6).

Under en endringsprosess vil det være nødvendig å ha en leder tilstede, også kalt en endringsagent. En endringsagent kan være en person med en formell rolle i bedriften, men trenger ikke nødvendigvis å være det (Karp 2014, 139).

Dersom endringsagenten har en mer uformell rolle vil det likevel være nødvendig å få den formelle ledelsen med på sin side under en endring på grunn av at beslutningsmyndigheten ligger hos ledelsen. Det vil være lederne som oppdager behov for endringene, først, hvor spesielt mellomlederne som er i nærmere kontakt med omgivelsene vil kunne se endringsmuligheten. Dette kan de merke gjennom kunderelasjoner, markedet, teknologi, leverandører og deretter ta ansvar og iverksette endringsprosessen. (Karp 2014, 142).

Det vil deretter være topplederne i organisasjonen som vurderer om endringen skal iverksettes eller ikke, hvor det til syvende og sist vil være lederens ansvar å foreta en endring. Selv om de ansatte ikke sitter på en beslutningsmakt, vil det være rimelig at ledelsen er tilstedeværende, samt fremstår som rollemodeller eller talsmenn under en endringsprosess (Karp 2014, 143). Endring må ses som en prosess der mennesker samhandler og handler, basert på ulike årsaker og med ulike hensikter (Jacobsen 2014, 117-8).

## 2.2 Motstand

Organisatorisk endring er en av de vanskeligste oppgavene til en leder. Om endringen er stor nok, kan den oppleves blant medarbeiderne som noe av det mest krevende og stressende de kan bli utsatt for i jobben sin. Det kan dermed oppstå usikkerhet blant de ansatte (Karp 2014, 143).

Endringsinitiativ som utfordrer en organisasjons dypstruktur kan ofte møte motstand, fordi det utfordrer menneskers sosiale strukturer, behov og identitet. Jo mer en organisatorisk endring utfordrer de uformelle strukturene, eller jo dypere individuell endring som kreves, desto mindre sannsynlighet for suksess (Karp 2014, 136).

I de fleste endringsprosesser oppleves motstand mot endring som noe mer personlig, knyttet til hvordan ledelsen og ansatte i organisasjonen, samt brukere, samarbeidspartnere og kunder reagerer på initiativet til endring. Det vil være reaksjonene fra disse gruppene som er mest utfordrende for endringsagenter i en endringsprosess (Jacobsen 2014, 128).

Det finnes mange ledelsesteorier og metoder innenfor organisatorisk endring som viser viktigheten med å motivere de ansatte til endring. Men teoriene tar ikke i samme grad for seg motstand, vanskeligheter eller opposisjon, selv om dette ofte er virkeligheten når dypstruktur forandres. Det finnes teorier for å analysere motstand, men i mindre grad praktiske råd for hvordan man skal håndtere det (Karp 2014, 136-7).

### Hvorfor oppstår motstand?

En helt sentral utfordring for endringsagenter er ”å få med seg” de andre i organisasjonen. Dersom store grupper i organisasjonen ser på endringsforslaget som ugunstig, slitsomt eller truende, vil reaksjonen med stor sannsynlighet bli motstand. For å lykkes med endringer er det viktig å forstå hvordan individer reagerer på endringsinitiativer som kommer fra andre enn dem selv, og hvordan det påvirker relasjonen mellom mennesker. Endring er for den enkelte et krav om å forlate noe man har gjort og begynne å gjøre noe nytt eller annerledes. Motstand er dermed en reaksjon som oppstår når man forsvarer noe kjent, godt og riktig.

En viktig årsak til motstand er at man kan være faglig uenig i selve endringen. Det kan blant annet være uenighet om at det virkelig er behov for endringen, eller om hvorvidt et tiltak vil ha den ønskede effekt eller ikke. Videre kan motstand forekomme som en frykt for det ukjente. Det kan være en frykt for å miste jobben eller frykt for å ikke ha den tilstrekkelige kompetansen som kreves.

Tap av sosiale relasjoner kan også være en viktig kilde til motstand. De fleste mennesker som har arbeidet et sted vil utvikle personlige avtaler mellom organisasjon og individ. Brudd på slike psykologiske kontrakter vil også være en grunn til motstand. Det er en uformell avtale mellom mennesker som arbeider sammen og er avhengige av hverandre. Endringer vil ofte innebære at man må utvikle nye psykologiske kontrakter, og dette vil ta tid. Mange kan nok føle at dette er tungt. I tillegg til de overnevnte kan også motstand skyldes grunner som endrede maktforhold, ekstraarbeid, tap av personlige goder, eller tap av identitet (Jacobsen 2014, 133-140).

Noen hevder at den største feilen endringsagenter gjør er at de ikke klarer å skape en følelse av nødvendighet. Det vil si en følelse som oppstår når man opplever at noe må gjøres relativt raskt, for å unngå negative konsekvenser. De ansatte i virksomheten må forstå at endringen må foregå innen en kort tidsperiode. Men det er viktig å passe på at tidsperspektivet ikke blir for kort, da det fort kan oppstå en følelse av likegyldighet. Dette vil være med på å øke eller minske årsakene til motstand (Kotter 1995, 60).

### Positiv motstand

Ofte tenker man på motstand mot et endringsinitiativ som noe negativ. Men det er ikke alltid tilfelle. Motstanden kan også ses på som kritiske innvendinger og kan bidra til å finne ut om løsningen er den rette. Det ligger mye usikkerhet i behovet for endring og det er ikke alltid endringsagentene sitter på fasiten. Det foreligger alltid en fare for at endringsprosesser ikke er grundig nok gjennomtenkt. Om man aksepterer at det finnes ulike oppfatninger, og at en måte å forsones dem på er gjennom åpen og kritisk diskusjon, kan motstand ses som noe positivt. Slik blir flere alternativer vurdert før man tar en avgjørelse (Jacobsen 2014, 141-142).

Hennestad og Revang ser også at motstand kan være positivt. De forklarer at motstand er stiftet på de ideer og handlingsmønstre som skaper sammenheng i en organisasjon og at motstand dermed er bygd på samme forhold som gjør en organisasjon effektiv. I likheter med Jacobsen forklarer de at motstand må utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid. Uten motstand er det ingen progresjon, fordi drivkrefter akselerer ikke uten motkrefter (Hennestad og Revang 2012, 182-183).

## 2.3 Kommunikasjon

Det vil være hensiktsmessig å definere kommunikasjon og informasjon, da dette er to begreper som brukes om hverandre. Erlien, forfatteren i boken Intern Kommunikasjon, definerer informasjon som ”opplysninger, fakta”, hvor fakta blir videreformidlet til mottaker. Erlien definerer videre kommunikasjon som en prosess hvor informasjonen utveksles mellom to parter (Erlien 2012, 17).

### Hva er intern kommunikasjon?

Det finnes en rekke definisjoner på intern kommunikasjon. Bente Erlien definerer intern kommunikasjon som "informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og ulike enheter eller deler av organisasjonen" (Bente Erlien 2012, 17).

Maurice Goldhaber *Organizational Communication*, fra 1993 (siteret i Olaisen, Rosendahl, Andersen og Solstad 2007, 45-61) definerer intern kommunikasjon som "en prosess der det skapes og utveksles budskap innen et nettverk av gjensidig avhengige relasjoner for å mestre usikkerhet i omgivelsene."

### Hvorfor er intern kommunikasjon viktig?

Reichers, Wanous og Austin (1997) nevner viktigheten ved at de ansatte er fullt informert og orientert om hvorfor bedriften skal foreta endringer. Forfatterne hevder at informasjon minimerer de ansattes mulighet til å selv fylle inn tomrommene der det foreligger manglende informasjon. Det vil resultere i at de ansatte risikerer å få feilinformasjon (Reichers, Wanous og Austin 1997, 53). I tillegg forklarer Erlien at det er viktig for medarbeiderne å ha et klart og tydelig mål. Lederne bør si ifra om endringer og være åpne om hva de har tenkt å gjøre, og begrunne dette godt (Erlien 2012, 29).

Erlien presiserer viktigheten ved at lederne har en forståelse for at medarbeiderne reagerer forskjellig, og at de ansattes behov vil være ulikt i en slik situasjon. Lederne må informere de ansatte om kriser og endringer på et så tidlig tidspunkt som overhodet mulig, for å kunne ha god tid på å kommunisere informasjonen med medarbeiderne (Erlien, 2012, 32). Johan Olaisen støtter Erliens påstand om at informasjonen om endringer skal komme frem på et tidlig tidspunkt for de involverte (2007, 45-61).

Det er flere grunner til at intern kommunikasjon er viktig. Om medarbeiderne har en følelse av å være involvert i en prosess hvor alle støtter og hjelper hverandre, vil de få en ekstra drivkraft til arbeidet. I tillegg vil medarbeidernes trivsel og motivasjon gjenspeiles ved god intern kommunikasjon. Ledelsen i en virksomhet er opptatt av å ha motiverte medarbeidere og medarbeiderne er opptatt av å ha en motiverende arbeidsplass. Erlieen mener at kommunikasjon er en av faktorene som øker motivasjon hos medarbeiderne (Erlieen 2010, 30).

En studie utført av Grunig viste at god intern kommunikasjon er basert på prinsippet om toveis symmetrisk kommunikasjon. Prinsippet omhandler at ledere og ansatte har en gjensidig dialog, forståelse og læring. Studiet viste at de optimale omstendighetene er når ledere og ansatte kan bytte på å ta initiativ i samtalene. Videre viste studiet at ved å ha en symmetrisk kommunikasjon fungerte organisasjonen mer effektivt internt, da den ble bygget med åpenhet, tillit og troverdighet. Det at lederne og ansatte har en god relasjon skapte i dette studiet stor grad av jobbtilfredshet (Grunig 2013, 319-320).

### Intern kommunikasjon under endringsprosesser

Intern kommunikasjon kan brukes som en strategisk funksjon i endringsprosesser. Kommunikasjon er spesielt viktig under endringer, fordi de ansatte har behov for å vite hva som skal skje under denne prosessen. Kommunikasjon er med på å redusere usikkerhet og bidrar til å holde motivasjonsnivået til medarbeiderne oppe (Olaisen, Rosendal, Andersen og Solstad 2007, 45-61).

I forskningen til Osmo Wiio "*Wiios lover*", fra 1993 (sitert i Erlieen, Bente 2012, 86-87) ble det utarbeidet fire kommunikasjonslover som er viktig for ledere å ha kunnskaper om under en endringsprosess. Wiio sin første lov lyder: "*Hvis kommunikasjonen kan gå galt, så gjør den det*". Kommunikasjonsplanleggeren som ikke har lagt nok arbeid i det den skal kommunisere vil med sikkerhet ikke lykkes. Wiio sin andre lov er som følgende: "*Hvis budskapet kan oppfattes på forskjellige måter, kan du være sikker på at det blir oppfattet på verst tenkelige måte*". Misforståelser har en forsterkende effekt på det negative og ikke det positive. Erlieen påstår at naturen ikke er på lederens side.



Wiio sin tredje lov lyder slik: *"Det er alltid noen som vet bedre enn deg selv, hva du egentlig mente med ditt budskap"*. Noen mennesker har en følelse av at de kan lese andres tanker bedre enn vi kan selv, og derfor kan budskapet bli tolket feil. Wiio sin siste og fjerde lov: *"Jo mer informasjon, desto vanskeligere er det å lykkes med den"*. I vårt moderne samfunn mottar vi hele tiden informasjon fra ulike kanaler, noe som fører til at vi ikke har kapasitet til å bearbeide all informasjon vi får i løpet av en dag. Det er naivt ifølge Erlie, å tro at mer og mer informasjon er bra, og at organisasjonen vil fungere bedre jo mer informasjon som blir dannet i bedriften. For mye informasjon kan være like skadelig som for lite informasjon.

Erlie har videre noen råd til ledelsen ved å hevde at deres oppgave er å legge forholdene til rette, så informasjonen når frem til medarbeiderne. Dette kan en leder gjøre ved å skape en etterspørsel etter informasjon. Dette kan utføres ved å gi noe informasjon om endringen i et møte, slik at medarbeiderne blir interessert i å høre mer. Lederne må sørge for at medarbeiderne til enhver tid holdes løpende orientert om utviklingen i organisasjonen, omgivelsene, markedet, kundene, rammebetingelsene etc. Med slik kunnskap vil medarbeiderne lettere forstå årsaken til at dagens organisasjon endres (Erlie 2012, 86-87).

I begynnelsen av en endringsprosess er det viktig å gi informasjon om årsaken, bakgrunnen og hva som blir gjort fra ledelsens side for å lykkes med endringene. Det må legges en plan for endringene, samt sette opp milepæler underveis med bestemte tidsrom for de ulike fasene, frem til det endelige målet oppnås. Dette reduserer usikkerheten og øker forutsigbarheten hos medarbeiderne (Erlie 2012, 86-87).

For å lykkes med en omstilling er det viktig å sette ord på motstanden. Dette kan gjøres ved å få frem argumentene fra medarbeiderne som er mot endringen, og samle kunnskap om at det finnes ulike synspunkter og oppfatninger av endringen. Lederne må ta de ansattes reaksjoner og følelser på alvor, og være åpne for toveiskommunikasjon for å hindre rykter og spekulasjoner (Erlie 2012, 148). Olaisen, Rosendahl, Andersen og Solstad støtter Erlie sine synspunkter, og hevder at motstand vil oppstå i alle endringsprosesser. Det kreves god kommunikasjon under en endring for å oppfatte hva som faktisk blir sagt i motstanden (2007, 45-61).

Larkin og Larkin (1996) hevder at de har en oppskrift for å kunne lykkes med kommunikasjonen i endringsprosesser. De påstår at å gi direkte informasjon til mellomledere og gi dem muligheten til å kommunisere endringen til sine medarbeidere, er en måte å lykkes på. Videre mener de at muntlig og personlig kommunikasjon, ansikt til ansikt, er den mest vellykkede måten å gi informasjon på. I en endringsprosess skal budskapet som er mest sårbart for medarbeiderne kommuniseres først. Det er viktig å ikke bare fokusere på overordnede mål og visjoner, bruk heller tid på å kommunisere forventninger og resultater internt i organisasjonen. Larkin og Larkin mener at kommunikasjonen må handle om de ansattes hverdag, og ikke minst om det som er nært og relevant for individene (1996, 95-104).

## 2.4 Forpliktelse

### Hva er forpliktelse?

Forpliktelse på norsk, betyr noe man er bundet til å gjøre (SNL, 2018). I denne oppgaven skal vi fokusere på organisasjonsforpliktelse under en endringsprosess, eller som det heter på engelsk ”commitment to change”. Herscovitch og Meyer definerer forpliktelse til endring som ”a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative” (Herscovitch og Meyer 2002, 475).

### Hvorfor er det viktig?

I sammenheng med dagens individfokus har ansattes forpliktelse blitt et sentralt begrep i endringslitteraturen. Faglitteratur om endringsprosesser trekker frem begrepet som en av de viktigste forklaringsvariablene for ansattes støtte til endring. Herscovitch og Meyer viser til flere forskere (Armenakis, Harris & Field 1999; Coatsee 1999; Conner 1992; Conner & Patterson 1982; Klein og Sorra 1996) og sier; “Commitment is arguably one of the most important factors involved in employees’ support of change initiatives” (2002, 474).

I følge Devos skyldes svikt i endringsprosesser mangel på motivasjon og forpliktelse hos de ansatte som deltar i endringen (2002, 3). Kaufmann og Kaufmann forklarer at et forpliktende engasjement overfor mål vil virke styrkende, klargjøre organisasjonskulturen og være med på å skape mening og stabilitet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 269).

Som man kan se blir forpliktelse under endring ansett som en avgjørende faktor for å få til en vellykket organisasjonsendring. Men det er sprik i forskningen på hva som fører til forpliktelse og utfallene av den.

### Eksisterende forskning på forpliktelse

En mye brukt modell innen forskning på forpliktelse er Herscovitch og Meyers (2002) presentasjon av trekomponentmodellen for ”Commitment to Change”. Modellen bygger på Meyer og Allen (1991) sin originale trekomponentmodell som ble utviklet i konteksten til organisasjonsforpliktelse. Det er derfor hensiktsmessig å forklare denne først. Meyer og Allen identifiserte tre dimensjoner forpliktelse; affektiv, kalkulerende og normativ. Felles for dimensjonene er oppfatningen om at forpliktelse er en psykologisk tilstand som karakteriserer ansattes forhold til organisasjonen, og som påvirker valget om å bli værende i organisasjonen (Meyer og Allen 1991, 67).

I følge forskerne vil ansatte med høy grad av affektiv forpliktelse bli værende i organisasjonen fordi de selv ønsker det. Ansatte med høy grad av kalkulerende forpliktelse blir i organisasjonen fordi de føler de må, mens ansatte med høy grad av normativ forpliktelse blir i organisasjonen fordi de føler de bør. Meyer og Allen mente at man må se de tre dimensjonene som komponenter, ikke typer. En ansatt sitt forhold til en organisasjon kan gjenspeile varierende grader av alle tre. Forskere bør derfor vurdere styrken av alle tre dimensjonene istedenfor å klassifisere ansatte som en bestemt type (Meyer og Allen 1991, 67). Det er forventet at de tre dimensjonene vil henge sammen med den ansattes ønske om å bli i organisasjonen. Det vil si at hver form for forpliktelse vil være negativt korrelert med turnover og den ansattes intensjoner om å forlate organisasjonen (Meyer og Allen 1997, 24).

Meyer og Allen mente at de tre dimensjonene har ulike konsekvenser for annen arbeidsrelatert atferd som for eksempel deltakelse, utførelse av arbeidsoppgaver og viljen til å gjøre mer enn det som forventes av en (Meyer og Allen 1997, 66). Grunnlaget for dette argumentet er basert på forskjellene i de ulike dimensjonene. Gitt at en arbeidstaker med sterk affektiv forpliktelse har en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen, vil den ansatte ha større motivasjon og et større ønske om å bidra til organisasjonen, enn en ansatt med svak affektiv forpliktelse.

Det er også forventet at en ansatt med sterk affektiv forpliktelse vil være mindre fraværende og vil være motivert til å prestere bedre på jobb. Dette er ikke tilfellet for ansatte med sterk kalkulerende forpliktelse. Disse personene blir i organisasjonen fordi kostnaden forbundet med å slutte er for høy. Det er derfor heller ingen grunn til å forvente at slike ansatte vil ha et sterkt ønske om å bidra til organisasjonen. Ansatte med sterk normativ forpliktelse er knyttet til organisasjonen gjennom følelser av at de har en plikt. Slike følelser vil motivere ansatte til å oppføre seg hensiktsmessig og gjøre det som er riktig for organisasjonen. Dermed er det forventet at normativ forpliktelse vil være positivt forbundet med arbeidsrelatert atferd, som jobbprestasjon og arbeidsdeltakelse (Meyer og Allen 1997, 24-25).

Samlet tyder ulike tester og indikatorer på at ansatte med sterk affektiv forpliktelse vil være mer verdifulle for organisasjon enn de med svak forpliktelse. Liknende resultater, men svakere, er funnet for normativ forpliktelse. Forskning på kalkulerende forpliktelse er mindre klar. Det tyder på at denne dimensjonen i likhet med de to andre sørger for at de ansatte med lite sannsynlighet vil forlate organisasjonen. Ulikt de to andre ser det ut til at ansatte med kalkulerende forpliktelse presterer dårligere på jobb, engasjerer seg mindre sosialt og utviser mer dysfunksjonell atferd (Meyer og Allen 1997, 38).

Meyer og Herscovitch (2002) hevdet at Meyer og Allen sin originale trekomponentmodell med enkelte justeringer kunne utvides til å gjelde flere former av forpliktelse på arbeidsplassen. De foreslo derfor noen mindre justeringer av modellen. I likhet med den originale modellen skiller Meyer og Herscovitch mellom tre dimensjoner forpliktelse; affektiv, kalkulerende og normativ. Meyer og Allen sin modell ble utviklet i konteksten til organisasjonsforpliktelse, mens Meyer og Herscovitch sin modell ble utviklet i konteksten til forpliktelse til organisasjonsendring. Det handler om de ansatte støtter en endring fordi de føler de vil, bør eller må. Affektiv forpliktelse til endring bygger på de ansattes ønske om å støtte endringen basert på en tro om at endringen vil by på fordeler. Normativ forpliktelse til endring reflekterer en følelse av forpliktelse til å støtte endringen. Kalkulerende forpliktelse til endring følger av en vurdering om at kostnaden ved å ikke støtte endringen er for høy (Meyer og Herscovitch 2002, 475).

## Ledelse av forpliktelse

Ansattes oppfatninger av organisasjonen har noe å si for utviklingen av medarbeiderens forpliktelse til virksomheten. For eksempel vil ansatte som ser på organisasjonen som støttende ha en tendens til å bli affektivt forpliktet. De som har investert mye i selskapet og som innser at alt dette vil gå tapt om de forlater organisasjonen, vil ha større sjanse for å utvikle kalkulerende forpliktelse. De ansatte som tror at lojalitet forventes av dem, blir normativt forpliktet til organisasjonen. For å fremme forpliktelse må derfor organisasjonen påvirke medarbeidernes oppfatninger av virksomheten (Meyer og Allen 1997, 66).

Jacobsen bekrefter dette da han forklarer at de som har en følelsesmessig tilknytning til endringen, deltar mer konstruktivt og samarbeidende for å få gjennom endringen enn de som føler seg tvunget. Lederne vil derfor gjennom å gi de involverte en følelse av forpliktelse i prosessen, minske risikoen for motstand (Jacobsen 2014, 177-78).

En nyere forskning av Abdullah og Ramay (2012) tar for seg forløperne til organisasjonsforpliktelse. Denne studien ble testet i Pakistan og de fant positive signifikante forhold mellom den avhengige variabelen, organisasjonsforpliktelse og de uavhengige variablene arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, lønnstilfredshet og deltakelse i beslutningsprosesser. Modellen antydte at alle de fire variablene var gode indikatorer for organisasjonsforpliktelse (Abdullah og Ramay 2012, 94-96).

### Arbeidsmiljø:

I denne variabelen studerte de relasjonene mellom kollegaer og ledelsen. De fant ut at denne relasjonen ville ha påvirkning på den ansattes organisasjonsforpliktelse (Abdullah og Ramay 2012, 91).

### Jobbsikkerhet:

Forskerne påpeker at jobbsikkerhet vanligvis ikke betraktes som en forløper til organisasjonsforpliktelse, men at de ønsket å inkludere denne variabelen. De forventet at ansatte ville føle seg mer forpliktet til organisasjonen om de følte de hadde en sikker jobb der. De målte jobbsikkerheten utfra hvor sikker den ansatte følte stillingen var i forhold til å kunne bli værende i den så lenge de selv ønsket, og at de vurderte sannsynligheten for å bli sagt opp som lav (Abdullah og Ramay 2012, 91).

### Lønnstilfredshet:

Lønnstilfredshet er graden den ansatte er tilfreds med ordinær lønn i tillegg til andre goder i forbindelse med stillingen, som bonuser og økonomiske goder. Abdullah og Ramay undersøkte om de ansatte var fornøyd med egen lønn, om de følte de fikk igjen for den jobben de utførte, og om de følte deres egen lønn var rettferdig sammenliknet med andre (Abdullah og Ramay 2012, 92).

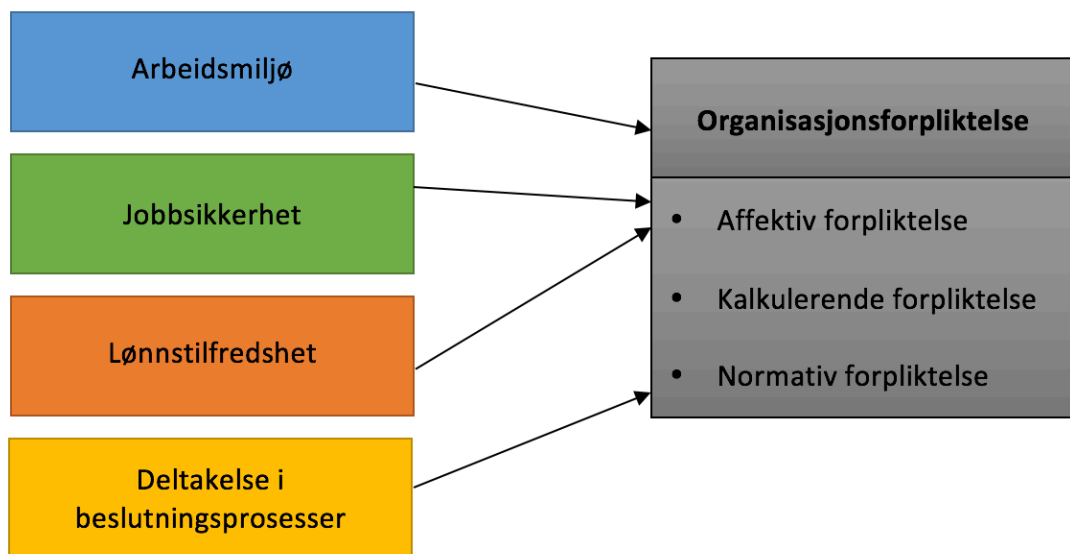
### Deltakelse i beslutningsprosesser:

Her studerte forskerne om den ansatte følte seg involvert, om lederen spurte om deres meninger og om de følte det var åpent for å komme med forslag. De hadde en forventning om at høyere deltakelse i beslutningsprosesser vil være med på å øke den ansattes grad av forpliktelse til organisasjonen (Abdullah og Ramay 2012, 92).

### Hva konkluderte de med?

I sin studie fant de ut at alder og antall år den ansatte hadde vært ansatt i organisasjonen hadde effekt på deres forpliktelse. De eldre var altså mer forpliktet enn de yngre i organisasjonen. Grunnen til dette var at ansatte som hadde tilbragt store deler av arbeidslivet sitt i samme virksomhet var mer forpliktet til organisasjonen enn yngre arbeidstakere som ikke hadde investert like mye tid. Med alderen ble også alternative muligheter for den ansatte begrenset, og de ble derfor mer engasjert i den organisasjonen de allerede var ansatt i (Abdullah og Ramay 2012, 96).

Den sterkeste korrelasjonen ble funnet mellom organisasjonsforpliktelse og jobbsikkerhet. Om ansatte blir tilbudt sikre jobber gjennom en rettferdig beslutningsprosess, forventes deres nivå av forpliktelse å stige. Den sterke korrelasjonen mellom arbeidsmiljø og organisasjonsforpliktelse kan også tyde på at et godt arbeidsmiljø og et godt samarbeid med ledelsen vil øke forpliktelsen. Lønnstilfredshet og deltakelse i beslutningsprosesser hadde noe svakere korrelasjon og forventes derfor ikke å bidra like sterkt (Abdullah og Ramay 2012, 96).



Figur 3 Egenkomponert modell basert på Abdullah og Ramay 2012- Forløperne til organisasjonsforpliktelse

#### 2.4.1 Forpliktelse og deltakelse

I følge Jacobsen (2014) må man under en endringsprosess benytte metoder der den enkelte selv får lyst til å endre seg. Det sentrale er å ha en evne til å gi alle involverte i endringen en følelse av at de er medeiere i prosessen. For å oppnå dette bør man designe endringsprosessen slik at den preges av bred deltakelse, delegering av myndighet og mulighet for den enkelte til å påvirke retningen på endringen. Det å legge til rette for bred og dyp deltakelse ved at mange deltar og ved at det delegeres myndighet ses av mange som helt sentralt for å skape en affektiv forpliktelse til endringen (Jacobsen 2014, 177). Devos (2002) deler dette synet da han ser på deltakelse som en av de fire faktorene som skaper forpliktelse (Devos 2002, 6-10).

## 2.5 Deltakelse

### Hva er deltakelse?

Det blir mer og mer vanlig at en organisasjon utfører en form for ledelse der de ansatte er involvert og deltar i beslutningsprosessen. En deltakende lederstil, eller en deltakende organisasjon kan føre til at de ansatte får utøve innflytelse, påvirke deres arbeidsinnhold, skape gode samarbeidsrelasjoner, øke jobbtilfredsheten, samt bidra til økt produktivitet til organisasjonen (Mikkelsen og Laudal 2016, 241). En organisasjon som bruker deltakelse som et verktøy bruker begreper som "participative management", "industrial democracy" eller "participation decision making". I denne sammenhengen vil begrepene deltakelse og medvirkning bli brukt om hverandre, og det legges samme innhold i begrepene.

Deltakelse definerer Mikkelsen og Laudal slik: "deltakelse bygger delvis på ideen om demokrati på arbeidsplassen og har en sterk kobling til fagbevegelsen. Videre bygger det på et ønske om å gjøre virksomheter mer effektive ved at de ansatte med sin kompetanse bidrar til bedre beslutninger vedrørende arbeidet" (Mikkelsen og Laudal 2016, 243). En slik tankegang handler om å skape demokrati på arbeidsplassen og har vært sentral i utviklingen av bestemmelser rundt medvirkning i Norge.

Aktiv deltakelse har blitt en vanlig arbeidsform i Norge som rettes mot den skandinaviske tenkemåten. Det handler om at alle borgere i et samfunn skal ha muligheten til å utvikle seg og påvirke. Likhet og frihet er sentrale verdier på en arbeidsplass som fører et demokratisk tankesett. Endringer og beslutninger berører de ansatte, og det vil derfor være nødvendig med et grunnleggende tankesett som retter seg mot rettferdighet. Medvirkning anses som et verktøy til økt effektivitet og produktivitet, som handler om at dersom arbeidstakere har innflytelse over sine arbeidsoppgaver og prosesser vil dette gi bedriften økt produktivitet (Mikkelsen og Laudal 2016, 242).

I forskningen til Cole *strategies for learning: Small-group activities in America, Japanese and Swedish industry* fra 1989 (sitert i Levi, Daniel 2001, 258) beskrives deltakelse som: "participation allows employees to make suggestions, but management retains control over all decisions". Det vil være lederen som til slutt tar det overordnede ansvaret på grunnlag av at enkeltindivider trenger en autoritær figur som kan sette grenser og ta viktige avgjørelser.



Det vil imidlertid være like viktig at de ansatte føler seg som en del av prosessen og beslutningene, samt at de får komme med forslag og føle at de kan bidra med noe viktig til bedriften.

### Former for deltakelse

Deltakelse foregår på mange forskjellige måter i arbeidslivet, gjennom blant annet mulighet til innflytelse i møter eller gjennom fagforeninger, forhandlinger eller styrepresentasjoner. Det vil være et skille mellom direkte og indirekte deltakelse. Om direkte deltakelse sier Mikkelsen og Laudal: "Direkte deltakelse innebærer at den enkelte har innflytelse på tilretteleggingen av arbeidet og har mulighet til å bli hørt og drøfte forhold på arbeidsplassen. Direkte deltakelse kan sidestilles med individuell deltakelse" (Mikkelsen og Laudal 2016, 243).

Direkte deltakelse kan reguleres av lover og regler, for eksempel arbeidsmiljøloven og hovedavtalen. Det vil kunne skilles mellom formell og uformell direkte deltakelse. Uformell direkte deltakelse innebærer uformell kommunikasjon mellom leder og medarbeider under et prosjekt. Den formelle direkte deltakelsen kan skje i stabsmøter eller allmøter hvor det må legges noen ytterligere formelle rammer rundt.

Indirekte deltakelse skjer når interaksjonen går via representanter for arbeidstakerne (Mikkelsen og Laudal 2016, 244). Eksempler på dette er kollektive forhandlinger og verneombud. Den indirekte deltakelsen er på lik linje som den direkte, nedfelt i lovverk og avtaler for arbeidsgivere og arbeidstakere. Kilder til deltakelse kan også være initiativ fra virksomheten. En virksomhet som legger til rette for at medarbeiderne kan ha innflytelse på hvordan arbeidet skal gjøres er en virksomhet som initierer til det. En slik arbeidsform er ikke lovpålagt, men legger til rette for et mer deltakende arbeidsmiljø.

Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall og Jennings definerer seks former for deltakelse: (1988, 11-16).

### Deltakelse i arbeidsbeslutninger

I denne formen for deltakelse har de ansatte stor påvirkning på beslutninger som tas, og det er et større fokus på selve arbeidet. Denne formen for deltakelse er mer formell, direkte og langsiktig. Det innebærer hvordan arbeidet er organisert, hva som må gjøres og hvem som gjør det. Denne formen for deltakelse har relativt positive og kontinuerlige effekter på produktivitet og prestasjon på arbeidsplassen, men påvirker tilfredsheten noe mer ujevnt.

### Rådgivende deltakelse

Denne formen for deltakelse er lik den første ved at den innebærer formell, direkte og langvarig deltakelse. Forskjellen er at rådgivende deltakelse gir rom for at de ansatte deler sine meninger, men de har ikke fullstendig beslutningskraft. Det er noe mer uvisst om denne formen for deltakelse oppnår høyere grad av produktivitet, prestasjon og tilfredshet, men resultater fra forskningen har påvist noe positive utfall.

### Kortvarig deltakelse

I likhet med rådgivende deltakelse er denne formen lik «deltakelse i arbeidsbeslutninger». Forskjellen på disse to er at denne formen for deltakelse varer i en kort periode, og de ansatte har full påvirkningskraft over beslutningsprosessen. Det viser seg imidlertid at kortvarig deltakelse ikke har noen sammenheng med produktivitet og tilfredshet.

### Uformell deltakelse

Uformell deltakelse kan oppstå fordi mange organisasjoner ikke gjennomfører deltakelse på et formelt vis, eller ikke har grupper som involverer seg i beslutningsprosesser. Dette er en form for deltakelse som skjer uformelt gjennom de mellommenneskelige forhold blant ledere og underordnede. Det viste seg at denne formen for deltakelse hadde positive effekter på både produktivitet og tilfredshet.

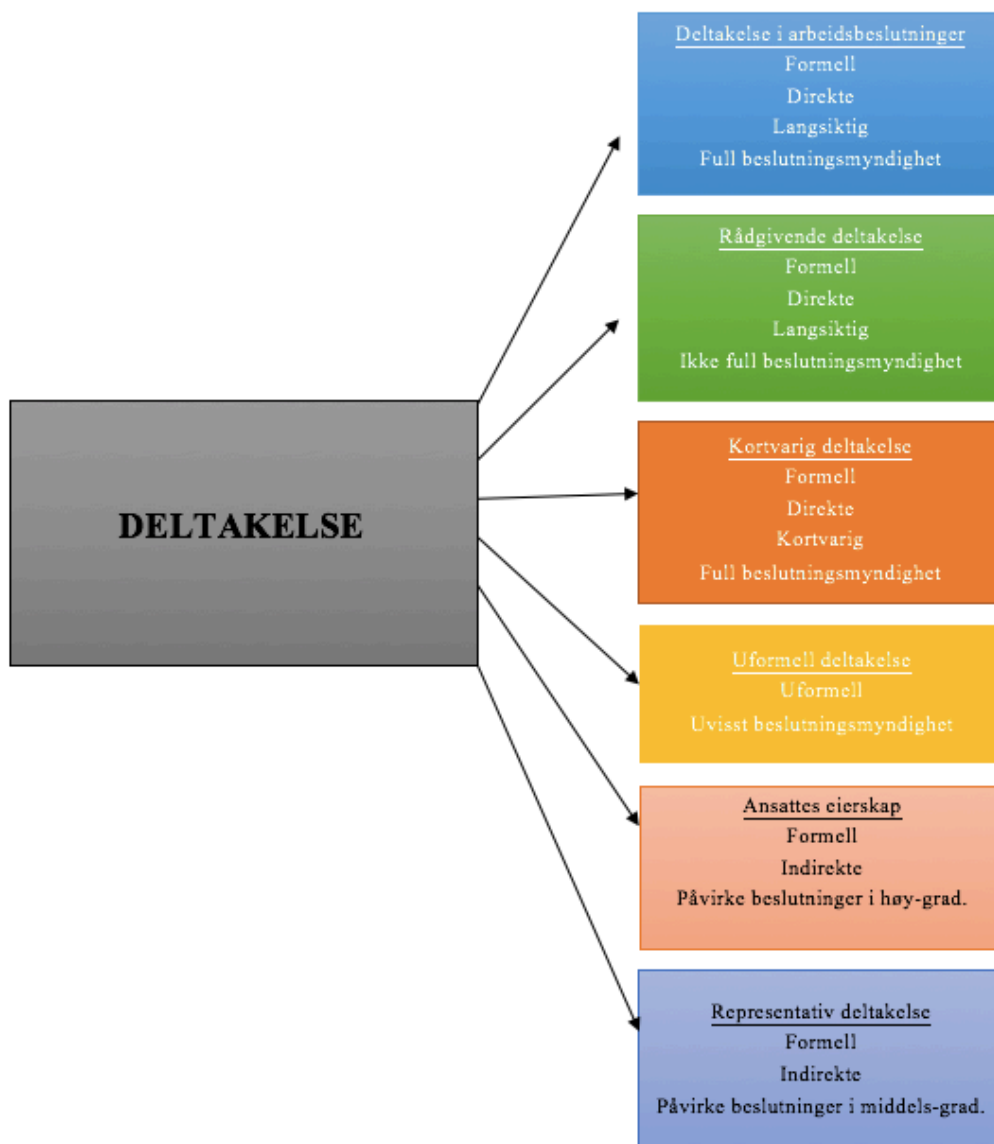
### Ansattes eierskap

I den femte formen for deltakelse blir det utført en formell og indirekte deltakelse. Den er formell fordi den ansatte har den formelle retten til å delta, men den vil være indirekte fordi det vil være lederne som tar de dagligdagse og strategiske avgjørelsene. De ansatte kan derimot påvirke beslutningene som er blitt tatt av ledelsen gjennom for eksempel valg av styre. Dette er typisk firmaer som er eid av ansatte, men styres av en høyere ledelse. Nivået av påvirkning kan være høy, men det er uvisst om ansatte bruker denne formen for kontroll. Ansattes eierskap har hatt positive effekter på prestasjon på jobb, produktivitet og tilfredshet.

### Representativ deltakelse

Under den siste formen for deltakelse er påvirkningskraften middels høy. Deltakelsesformen er formell og indirekte. De ansatte deltar ikke direkte, men deltakelsen skjer indirekte gjennom for eksempel tillitsvalgte eller fagforeninger. Selv om tilgangen til bred påvirkning og direkte deltakelse er noe lavere, kan representantene utføre ulike grader av deltakelse på et høyere spektrum. Det ble påvist at representativ deltakelse øker tilfredsheten, men den hadde ikke noe å si på produktiviteten.

Forfatterne konkluderer med at dersom en virksomhet ønsker å evaluere effektene av deltakelse, så må typen av deltakelse som har blitt brukt, samt kriteriene for effektivitet evalueres.



Figur 4 Modell basert på Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall og Jennings. Seks former for deltakelse.

### Deltakelse i endringsprosesser

Johansen og Lines påstår at deltakelse i organisatoriske endringsprosjekter har gitt erfaringer med blandede følelser. Endringer stiller krav til både ledelse og de ansatte hvor arbeidsgiver og arbeidstaker må tilegne seg nye kunnskaper, endre rutiner og ta på seg nye oppgaver. Dette resulterer i at aktiv deltakelse blir et viktig steg å ta. Det antas at aktiv deltakelse vil resultere i bedre beslutninger, større innsats og bedre resultater (Magma, 2005). Det vil derimot være noe kritikk mot denne tenkemåten hvor det er usikkert hvor mye deltakelse spiller en rolle på utfallet av endringen, prestasjon, produktivitet og jobbtilfredshet (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall og Jennings 1988, 8-16).

Det antas at mange ikke bruker sin rett til aktiv deltakelse, eller at de ansatte i større grad vil forsøke å unngå denne typen involvering. Pasmore og Fagnes viser ulike sider ved medvirkning under en endringsprosess fra sin review-artikkel i 1992. De har blant annet pekt på at medarbeidere ikke bruker sin rett til aktiv deltakelse og velger bort medvirkning når de får muligheten (Pasmore og Fagnes, 376). Andre funn viser at medvirkning ikke har hatt noen innvirkning på produktiviteten til organisasjoner. På den andre siden hevder Mikkelsen og Laudal at medvirkning er et middel for å oppnå høyere produktivitet, og det fører til positive virkninger (Mikkelsen og Laudal 2016, 246). Videre viser forskerne til at deltakelse og medvirkning kan gjøre virksomheter mer effektive hvor man kan se på de ansatte som en ressurs. Slik kan man se at medvirkning kan ha både positive og negative konsekvenser.

Mikkelsen og Laudal og Pasmore og Fagnes mener at medvirkning representerer noe positivt både for individet og demokratiet, hvor medvirkning anses som en verdi i seg selv. Pasmore og Fagnes mener likevel at medvirkning kan være krevende, hvor medvirkningen må være av god kvalitet som er avhengig av kompetanse og modenhet. Det kreves i større grad et modent, samt et mottakelig innstilt tankesett for medvirkning på organisasjonsnivå, hvor hindringer kan være sosiale, relasjonelle eller strukturelle. På et individnivå vil det kreves kunnskap og erfaring.

### Konsekvenser av deltakelse

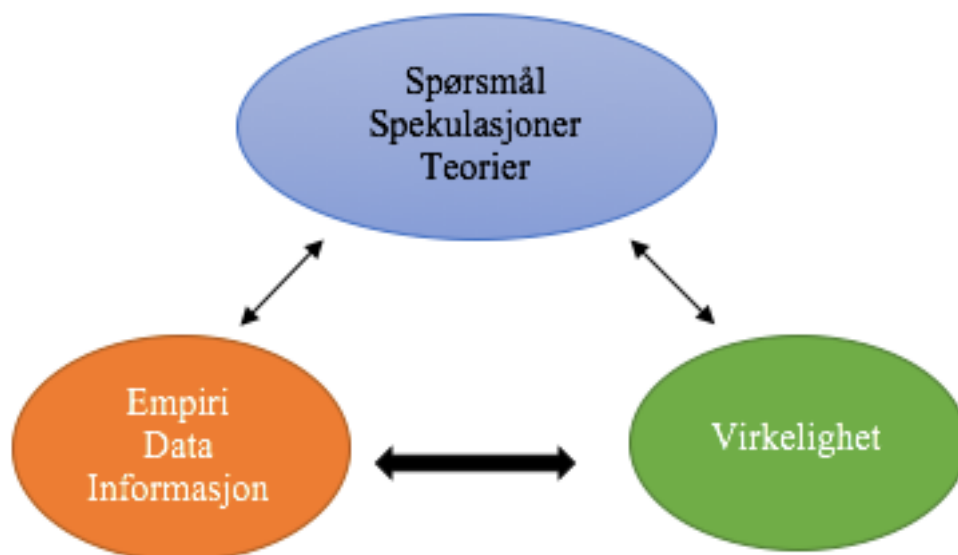
Mikkelsen og Laudal viser til at deltakelse vil være positivt i den forstand at den gir den enkelte mulighet for læring, utvikling, støtte og håndtering av arbeidsmengde. Dette kan redusere stress og gi økt velvære (2016, 261). På den andre siden vil ikke alltid deltakelse nødvendigvis være positivt. Hvis arbeidstakere oppfatter at de blir bedt om å delta, og deltakelsen ikke har noe reell effekt på de beslutningene som er blitt tatt, kan individer bli mer motstandsdyktige til forandring. Lines i *Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement* fra 2004 (sitert i Meyer og Stensaker 2006, 224) påstår at endringsprosesser i framtiden derfor kan møtes med kynisme fra arbeidstakere. Når de ansatte ser at deres innspill gjennom deltakelse har hatt en effekt, vil det være mer sannsynlig at deltakelsen resulterer i endringsvillighet (Meyer og Stensaker 2006, 8).

En rekke forskere hevder at deltakelse i større grad blir sett på som et middel for å nå virksomhetens mål, istedenfor at deltakelse fremmer de ansattes interesser (Mikkelsen og Laudal 2016, 262). Den grunnleggende tankegangen om rettferdighet er blitt mindre viktig, hvor økt produktivitet er blitt viktigst. Teamarbeid vil kunne være en positiv arena for deltakelse, hvor man kan få støtte og lære av hverandre. På den andre siden kan det vise seg at teamarbeid ikke alltid er like positivt, fordi det blant annet kan utløse nye former for kontroll. Disse nye kontrollformene kan oppstå ved at evaluering og disiplinering skjer mellom kollegaene i teamene istedenfor gjennom ledelsen (Mikkelsen og Laudal 2016, 263). Kurt Lewin (1890-1947) hevdet at en aktiv deltakelse i grupper, samt involvering bidro til at de ansatte ble mindre motstandsdyktige til endringer, enn hvis det kun ble gitt ut informasjon og råd (thefreelibrary, 1999).

### 3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi definere begrepet metode, for så å beskrive valgt metode, hvordan vi har gått fram, samt kvalitetssikring av primærdata og sekundærdata.

I følge Dag Ingvar Jacobsen omhandler metode hvordan vi kan tilnærme oss og forsøke å ”oppklare” virkeligheten. Jacobsen anvender begrepet empiri, som han definerer som spørsmål og spekulasjoner som skal konfronteres med virkeligheten. Han omformulerer dette enklere ved å si: ”informasjon om virkeligheten” (Jacobsen 2016, 13). Jacobsen sin konkrete definisjon av metode lyder; ”en spesiell måte å stille spørsmål og å samle inn informasjon på”. Han begrunner dette ved å påstå at grunnlaget for forskning er at informasjon/data samles inn på en måte som gjør den relevant og troverdig. Videre hevder Jacobsen at dette krever at datainnsamlingen følger et sett kriterier, slik at troverdighet og gyldighet kan etterprøves og diskuteres. Nedenfor har vi gjenskapt Jacobsens måte å forklare metode ved hjelp av en figur (Jacobsen 2016, 13).



Figur 5 Egenkomponert modell basert på Jacobsen 2016- En måte å forklare metode.

### 3.1 Undersøkellesdesign

Vi har valgt et undersøkelsesdesign av typen intensiv, da Jacobsen hevder at opplegg med mange variabler og få enheter er av typen intensive problemstillinger. I intensive design er det liten mulighet for statistisk generalisering, men større mulighet for teoretisk generalisering. Videre hevder han at det blir vanskelig å bare fokusere på generalisering av forskning på problemstilling. Dimensjonen kausalitet er en viktig del av undersøkelsesdesignet (Jacobsen 2016, 92).

Det finnes to ulike kausale perspektiver, varians- og prosess tilnærming. Vår tilnærming heller mot en prosesstilnærming. Vi er ved hjelp av vår problemstilling interessert i å finne ut *hvordan ting henger sammen*, ikke bare at de henger sammen (Jacobsen 2016, 96).

## 3.2 Forskningsmetode

I utvelgelsen av forskningsmetoden har vi utelukket kvantitativ metode, og preferert den kvalitative forskningsmetoden. Den kvalitative metoden har til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Den kvalitative metoden egner seg ofte til å oppklare et uavklart tema og få frem en nyansert beskrivelse av emne (Jacobsen 2016, 133). På bakgrunn av den kvalitative metodens formål påstår vi at denne metoden vil kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte.

Den kvalitative metoden har blitt valgt fordi vi påstår at den er mest gunstig for å samle inn data om begrepene: kommunikasjon, forpliktelse og deltakelse. Forskningsmetoden har som fordel at kandidatene ikke får noen begrensinger i svarene de gir, samtidig som det blir lettere å analysere den innsamlede dataen opp mot allerede eksisterende forskning på området. Vi mener at den kvalitative metoden gir kandidatene fleksibilitet til å tenke fritt, og samtidig få reflektert over sine egne tanker og meninger rundt de gitte spørsmålene. Dog er prosessen fra å samle inn data fra hver kandidat for deretter å bearbeide denne dataen opp mot litteratur, tidkrevende. Samtidig så skal dataen tolkes og en fare for at dataen mistolkes, er en faktor som bør tas til betraktning.

## 3.3 Sekundærdata

Sekundærdata er informasjon som allerede er innsamlet av andre, men brukt til et annet formål enn det forskeren ønsker å belyse (Jacobsen 2016, 140). Metoden vi har anvendt for å finne frem til relevant litteratur er blant annet søk på Oria.no, Google Scholar.com, og ulike bibliotek i Oslo, blant annet Høyskolens eget bibliotek, og det Deichmanske bibliotek på Tøyen. Vi har blant annet studert relevante forskningsartikler, fagartikler og oppgave- studier. Videre har vi tatt i bruk fagbøker, nettsider, og avisartikler som sekundærdata. For å få en oversikt over kildene som har blitt brukt i de ulike artiklene, har vi anvendt Oria.no.



### 3.4 Primærdata

Primærdata er informasjon innhentet direkte fra mennesker eller grupper av mennesker (Jacobsen 2016, 139). Primærdataen i vår oppgave er innsamlet ved hjelp av kvalitative intervjuer med ulike medarbeidere og ledere hos IKEA kundesenter. Vi ønsket å intervjuer både medarbeidere og ledere for å få et bedre innblikk i de ulike synsvinklene i organisasjonen. Intervjuene ble holdt ansikt til ansikt med én og én kandidat. En av oss hadde rollen som intervjuer, og de to andre noterte og hadde mulighet til å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål. For å få mest mulig ut av intervjuet valgte vi å anvende lydopptak og tok notater parallelt. Estimert tid per intervju var på cirka 30 minutter. Dette ville bidra til å holde fokuset til det temaet som er relevant til besvarelsen av oppgaven. Vi sendte ut intervjuguide før møtene fant sted, slik at kandidatene hadde mulighet for å avlyse intervjuet. Videre informerte vi kandidatene om at intervjuene er anonyme og de samtykket båndopptak og transkribering. Vi gjennomførte intervjuene på IKEA kundesenter, som har kontor på Billingstad. Vi fikk utdelt et såkalt ”grupperom” hvor det var plass til oss og kandidaten. Primærdataen ble samlet inn, deretter ble lydopptakene lyttet til og transkribert, slik at leser skal få en god oversikt over spørsmål og svar fra intervjuene vi utførte.

### 3.5 Validitet og reliabilitet

Jacobsen hevder at uansett hvilken informasjon en skal finne ut av om virkeligheten bør den tilfredsstillende to krav. Første kravet lyder: ”Empirien må være gyldig og relevant”, kortere sagt valid. Andre kravet er som følger: ”Empirien må være pålitelig og troverdig”, kortere sagt reliabel (Jacobsen 2016, 16). Intern gyldighet handler om hvorvidt vi har dekning i våre data for de konklusjoner vi trekker, om studieobjektene gir en reell representasjon av virkeligheten og om vi har fått tak i relevante kilder (Jacobsen 2016, 17). Det er viktig å være kritisk til all innhenting av informasjon, slik at man kan trekke gyldige konklusjoner fra svarene som har blitt gitt, som deretter kan generaliseres for et større utvalg. Fagartiklene og forskningsartiklene vi har hentet ut fra Oria.no er publisert i et vitenskapelig tidsskrift, som betyr at de har blitt godkjent av tre upartiske eksperter som er utpekt av tidsskriftets redaktører. Med dette vil vi påstå at artiklene vi har anvendt er både pålitelige og troverdige.

Det er viktig å være kildekritisk til ulike nettsider, da det finnes et mangfold av informasjon på internettet. Informasjonen som er lagt ut på internettet er ikke alltid pålitelig og korrekt. Dette på grunnlag av at man ikke vet hvem som har lagt ut dataen, det finnes utdatert innhold, samt meninger og påstander som ikke er dokumentert. Under innhenting av informasjon har vi lagt vekt på å utelukke useriøse nettsider, og kun prioritert anerkjente og seriøse nettsider, samt oppgave- studier. Dog har vi allikevel vært kritisk til innhenting av informasjon til nettsider og oppgave- studier, og anerkjenner at forskningsdataen kan ha blitt noe svekket på grunn av dette.

Studieobjektene gir en reell representasjon av empirien vi ønsker å undersøke. Dette påstår vi da objektene har vært igjennom en endringsprosess, samt at kandidatene har jobbet i organisasjonen i lang tid, som gjør at de har en god oppfatning av hvordan kundesenteret fungerer på både ledelse- og medarbeidernivå.

I undersøkelsen har vi intervjuet åtte studieobjekter, som vil være for få kandidater til å generalisere kundesenterets helhetlig oppfatning av synet på kommunikasjon, deltakelse og forpliktelse. Dog er studieobjektene relevante nok til at vi kan trekke gode konklusjoner som kan være grundige nok til at lesere kan anvende det til fremtidig forskning. Organisasjoner vil være i konstant endring, som gjør at en alltid kan sette spørsmålstegn ved reliabiliteten til svarene fra undersøkelsen.

## 4.0 Analyse

### 4.1 Analyse av forskningsspørsmål 1

I litteraturgjennomgangen nevnes det en forskjell mellom informasjon og kommunikasjon. Informasjon blir formulert som fakta eller opplysninger, og kommunikasjon beskrives som en prosess hvor informasjonen utveksles mellom to parter, i følge Bente Erlien (Erlien 2012, 17). I Intervjuene kommer det frem at lederne har gitt ut informasjon, men at det har vært vanskeligere å kommunisere. En av medarbeiderne sier blant annet: "*Tror ikke jeg vet hvorfor vi utførte endringen enda, egentlig*". Dette kan gjenspeile en svikt i kommunikasjonen etter at informasjonen ble formidlet til medarbeiderne, ettersom de ansatte ikke forsto endringen. Dette støttes også opp fra en av lederne som uttaler at det ikke var så mye kommunikasjon, men mest informasjon under endringsprosessen. Funnene viser en svikt i kommunikasjonen, som kan antas å ha en sammenheng med motstanden til endringsprosessen.

Videre i intervjuene kommer det frem at det ble gitt ut mye informasjon som ikke var relevant for medarbeiderne. En av medarbeiderne uttrykker sine meninger om dette ved å meddele at: "*Det var veldig mye informasjon til tider, og veldig lite informasjon om faktisk det som kunne være relevant å vite for meg*". Larkin og Larkin hevder at informasjonen må være relevant for medarbeiderne for å kunne lykkes med kommunikasjonen i en endringsprosess (1996, 95-104). Basert på funnene i intervjuene viser dette en sammenheng. Medarbeiderne virker negative til endringen, da informasjonen er lite relevant for dem. Dette støttes også opp fra en av de andre medarbeiderne som deler at informasjonen ikke var relevant i utgangspunktet, og at kandidaten hadde en følelse av at ledelsen holdt igjen informasjon som var relevant for medarbeiderne.

I litteraturen kommer det frem viktigheten av at de ansatte er fullt informert. Det blir beskrevet at informasjonen minimerer de ansattes mulighet til å selv fylle inn tomrommene der det foreligger manglende informasjon (Reicher, Wanous og Austin 1997, 53). Dette gjenspeiler godt svarene vi fikk i intervjuene. En av medarbeiderne indikerer at ledelsen ikke gikk ut med nok informasjon i begynnelsen, som medførte at det ble spekulasjoner. Dette førte til at medarbeiderne dannet egne tanker, både negative og positive.

Når ledelsen etterhvert fortalte hva endringen omhandlet, fikk de medarbeiderne i mot seg. En av lederne uttalte at det ble mye informasjon, men hovedproblemet var at dette kom alt for sent. Dette førte til at medarbeiderne fikk tid til å fylle tomrommene, slik Reicher, Wanous og Austin hevder vil oppstå dersom medarbeiderne ikke blir fullt informert. En annen medarbeider støttet sine kollegaer i dette og fortalte at: *"Jeg syntes de holdt mye informasjon tilbake"*.

I en av kommunikasjonslovene til Osmo Wiio hevder han at jo mer informasjon, desto vanskeligere er det å lykkes med den (sitert i Erlie, Bente 2012, 86-87). Både lederne og medarbeiderne påsto at det ble for mye informasjon, som virket svekkende for selve endringsprosessen. Kandidatene ble spurt om hvordan de opplevde informasjonsdelingen underveis. En av medarbeiderne uttrykte at informasjonen var overdreven, samt at det var mye informasjon som ikke var mulig å forstå. En av lederne støttet dette ved å si at det ble for mye informasjon som resulterte i både dobbel-informasjon og feilinformasjon. Her kan vi se en likhet med litteraturen. Det kan tenkes at ledelsen delte for mye informasjon, som resulterte i at de ikke lyktes med den, slik Osmo Wiio hevdet i en av hans kommunikasjonslover.

I litteraturen hevdes det at det bør integreres en kommunikasjonsplan for å lykkes i en endringsprosess (Erlie 2012, 86-87). Slik det kom frem i intervjuene fortalte kandidatene at denne delen av endringen var viktig, dog var det ulik oppfatning om en kommunikasjonsplan var integrert i selve prosessen. Lederne påsto at de hadde en kommunikasjonsplan som ble gjennomført på en god måte. En av lederne hevdet: *"Vi hadde satt opp en kommunikasjonsplan, som ble tett fulgt, men om den ga ønsket resultat er en annen sak"*. Teamlederne derimot hevdet at en slik plan ikke eksisterte. En teamleder meddelte blant annet: *"I en så stor organisasjonsendring så må man ha gode planer, og kommunikasjonsplanen er helt elementær og den manglet"*. En av medarbeiderne mente at: *"Vi fikk kastet alt i trynet"*.

På bakgrunn av disse funnene kan det se ut som at det ble laget en kommunikasjonsplan, men at kommunikasjonen ikke gikk som planlagt. Det var en kombinasjon av usikkerhet og manglende kunnskaper på dette området, i følge en teamleder. I tillegg ser vi en mangel på kommunikasjon mellom ledere og teamledere. Dette medførte at teamlederne ikke fikk kommunisert informasjonen til medarbeiderne slik de burde. Dette støttes opp av en teamleder som sa: *"Hvis hele ledergruppen hadde samarbeidet ved å implementere hyppigere møter og håndtert det som kom fra topp og ned bedre så ville vi hatt en bedre kommunikasjonsplan"*.

Det beskrives videre i litteraturgjennomgangen at det er viktig å gi informasjon om årsak og bakgrunn tidlig i en endringsprosess. Erlie fremstiller denne informasjonen som viktig, da det vil redusere usikkerheten samt forutsigbarheten til medarbeiderne (Erlie 2012, 86-87). Ut i fra informasjonen vi fikk under intervjuene ser vi at de fleste kandidatene opplevde at årsaken og bakgrunnen ble dårlig informert. Dette gjenspeiler seg i måten Erlie forteller at det å formidle årsak og bakgrunn er en elementær effekt for å redusere usikkerheten og motstanden til medarbeiderne. Det kan tenkes at medarbeiderne på dette området ble mer usikre til endringen da de ikke forsto at forandringen skulle føre til noe bedre. En av de andre medarbeiderne meddeler: *"Det var egentlig ingen som skjønnte hvorfor det skulle endres, vi mente jo det fungerte som det gjorde"*. Ut i fra denne informasjonen, kan det tenkes at lederne ikke har klart å komme igjennom med årsak og bakgrunn hos medarbeiderne. Disse funnene gir oss mulighet til å kunne avdekke at litteraturen stemmer overens med virkeligheten.

Som vi ser i funnene fra intervjuene så viser det en mangel på kommunikasjon i endringsprosessen på IKEA kundesenter. De fleste kandidatene er enige om at det var mye informasjon, men mindre kommunikasjon. Vi så tidligere i analysen at medarbeiderne fylte inn tomrommene der det manglet informasjon. Dette kan både tyde på manglende informasjon om det som faktisk var relevant for medarbeiderne, men også at informasjonen var dårlig kommunisert i etterkant. Videre har IKEA kundesenter hatt en kommunikasjonsplan, men den hadde ikke ønsket effekt. Det antas at kompetansen på dette området burde vært bedre. Funnene viser at det kan ha vært en svikt i formidlingen av årsak og bakgrunn for endringen, da medarbeiderne ikke forsto hvorfor prosessen ble satt i gang. Basert på funn og litteratur, kan man anta at dette er noen grunnene til at det har vært motstand i endringsprosessen.

## 4.2 Analyse av forskningsspørsmål 2

Litteraturen fremstiller begrepet forpliktelse som en viktig forklaringsvariabel for støtte til endring. Blant annet ble det vist til Devos som mente at svikt i endringsprosesser skyldes mangel på motivasjon og forpliktelse hos de ansatte som deltar i endringen (Devos 2002, 3). Under intervjuene kom det frem at omorganiseringen hos IKEA kundesenter skapte mye motstand og at flere valgte å slutte. Da vi spurte den ene lederen på kundesenteret om vedkommende opplevde at det var mye motstand, svarte personen: *”Ja, jeg gjorde det. Det var mye misnøye. Det var mye kos med misnøye”*. Så blir spørsmålet, kan en av grunnene til all motstand skyldes mangel på forpliktelse?

Da vi utarbeidet intervjuguiden baserte vi spørsmålene på Meyer og Allen (1991) sin trekomponentmodell og modellen til Abdullah og Ramay (2012) som fremstilte fire forløpere til organisasjonsforpliktelse. Intervjuene ble satt i gang med et par introduksjonsspørsmål hvor det blant annet ble spurt om intervjuobjektens innstilling til endring. Her kom det frem at alle teamlederne og lederne var positive til endringen, mens alle medarbeiderne var negative, utenom én. Videre ble det undersøkt i hvilken grad de ansatte var affektivt forpliktet, ved at de skulle beskrive sitt følelsesmessige forhold til IKEA kundesenter. Her var det interessant å finne ut om de var villige til å gjøre en innsats og om de ville bli værende i organisasjonen. Undersøkelsen fortsatte med spørsmål som skulle besvare om de var kalkulerende eller normativt forpliktet. Dette i form av hvordan de ville følt det å slutte nå og om de følte de hadde brutt en moralsk plikt.

Svarene fra medarbeiderne fremsto som ganske entydige. Ingen av dem beskrev seg selv som spesielt forpliktet. De fleste var villige til å gjøre en innsats for organisasjonen, men det var fordi IKEA er deres arbeidsgiver. Etter endringen tok noen beslutningen om å slutte, noen valgte å bli. De som tok valget om å bli i organisasjonen etter endringen, gjorde uttrykk for at de ikke var sikre på om de kom til å bli der for alltid. Ingen av de ansatte ga uttrykk for at de ville hatt noe problem med å skifte jobb, og at de mest sannsynlig hadde tatt den avgjørelsen om en god mulighet bød seg. Da det ble spurt om de følte de hadde brutt en moralsk plikt ved å slutte, svarte alle ganske klart: *”Nei”*.

En av medarbeiderne uttrykket seg slik: *"Jeg kan godt bli i IKEA, nå har jeg ingen planer videre. Så for nå funker det flott, men jeg vet ikke om jeg gidder å bli i denne stillingen her for alltid for å si det sånn. Ja, jeg gidder å gjøre en innsats, jeg gjør det jeg får beskjed om på en måte"*.

En annen medarbeider uttrykket seg slik: *"Jeg forplikter meg til å følge de retningslinjene som er skrevet i kontrakt, men sånn utover det har jeg ikke noen sterkt følelsesmessig forhold til IKEA i den forstand. Jeg er villig til å gjøre en innsats i IKEA for det finnes mange åpninger, men hadde jeg funnet en ny jobb så ville jeg valgt det"*.

I følge Meyer og Allen (1997) er det forventet at de tre dimensjonene vil henge sammen med den ansattes ønske om å bli i organisasjonen. De mente at hver form for forpliktelse skulle være negativt korrelert med turnover og den ansattes intensjoner om å slutte (Meyer og Allen 1997, 24). Under intervjuene med lederne og teamlederne kom det fram at det er mye turnover i organisasjonen. En av teamlederne uttrykket det slik: *"Det er et problem med stor turnover og høyt sykefravær"*. Her kan man se at faglitteraturen og de svarene som kom fram under intervjuet stemmer godt overens. De ansatte ser ut til å være lite forpliktete til organisasjonen, og det ser ut til å være stor turnover. Om mangel på forpliktelse er årsaken til stor turnover kan man ikke påstå, men det ser ut til å være en sammenheng.

I litteraturdelen ble det vist til Jacobsen som mente at ansatte som føler en følelsesmessig tilknytning til endringen, deltar mer konstruktivt og samarbeidende enn de som føler seg tvunget (Jacobsen 2014, 177-78). Dette er et punkt som vil gjennomgå mer i dybden under deltakelsesdelen. Det vil likevel være verdt å nevne at det under intervjuet kom frem at det var lite mulighet for deltakelse og lite beslutningsmyndighet for de ansatte. Flere følte at det var mye styring og at de ble pålagt mye. En medarbeider sa blant annet: *"Enkelte ganger så er det så mye styringer at man føler man blir så styrt at man ikke har noe glede av å gjøre det, det er påkrevd. Jeg føler at folk kanskje gjør akkurat det som er påkrevd uten den gleden eller den ekstra innsatsen fordi at du har lyst"*. Som nevnt tidligere uttrykte ledere og teamledere at endringen var preget av mye misnøye og motstand.

Videre ble det stilt spørsmål knyttet til arbeidsmiljø, lønnstilfredshet og jobbsikkerhet. Både ledere og ansatte var svært fornøyd med arbeidsmiljø og jobbsikkerhet. Lønnen var ingen av medarbeiderne veldig fornøyd med, men flere forklarer at de ikke hadde forventet mer. I forskningen til Abdullah og Ramay ble det funnet sterk korrelasjon mellom organisasjonsforpliktelse og jobbsikkerhet og organisasjonsforpliktelse og arbeidsmiljø (Abdullah og Ramay 2012, 96). Under intervjuene var det arbeidsmiljø som skilte seg ut som den viktigste faktoren. Jobbsikkerhet sto også fram som viktig.

En av medarbeiderne svarte slik: *"Lønna er ikke å stikke under en stol, kunne vært mye bedre. Jeg er ikke veldig tilfreds med, men hvem er det? Arbeidsmiljøet er helt supert, vi er en fin gjeng. Jobben er kjempesikker, så lenge du gjør en god jobb"*.

En annen medarbeider uttalte dette: *"Lønn er noe vi er innforstått med. Det er jo ikke noen som jobber på IKEA for lønnen sin del, sånn er det bare. Arbeidsmiljø er nok den største biten og sikkerheten, trygg arbeidsplass"*.

I følge forskerne forventes det at nivået på forpliktelsen vil stige dersom de ansatte blir tilbudt sikre jobber. De forventet også tilsvarende effekter ved et godt arbeidsmiljø (Abdullah og Ramay 2012, 96). Om de ansattes grad av forpliktelse skyldes disse to variablene eller ikke kan vi ikke si noe på. Vi vet ikke om de ansatte hadde vært enda mindre forpliktet om disse to variablene ikke var tilstede. Men det er noe man kan anta. Derimot kom det frem under intervjuene at medarbeiderne ikke var forpliktet til organisasjonen. Det kunne virke som variablene arbeidsmiljø og jobbsikkerhet førte til at de ansatte trivdes i organisasjonen og av den grunn ble der helt frem til endringen fant sted. Men variablene ser ikke ut til å være av avgjørende betydning, ettersom de ansatte er fornøyd med arbeidsmiljø og jobbsikkerhet, men ikke forpliktet. Det kan være at andre faktorer veier mer, som for eksempel misnøye rundt arbeidsoppgaver. Med andre ord kan det tenkes at det ikke er mangel på disse faktorene som gjør at de er lite forpliktet, men at det muligens skyldes noe annet. Slik det kommer frem under intervjuene ser de to variablene ut til å være viktige for de ansattes trivsel i organisasjonen, og gir dermed grunn til å være der. Men på en annen side ser de ikke ut til å hindre folk i å slutte om de mistrives med noe annet.



I forskningen til Abdullah og Ramay kom det frem at alder og antall år den ansatte hadde vært ansatt i organisasjonen hadde effekt på deres forpliktelse. De eldre var mer forpliktet enn de yngre i organisasjonen (Abdullah og Ramay 2012, 96). Flertallet av lederne var enig i denne påstanden. Flere uttrykte at de så tendenser til at de yngre ansatte ønsket utfordringer, så etter muligheter, og at de derfor skifter jobb hyppigere. En av teamlederne svarte blant annet dette: *"Ja, de som har vært her lenge. De seniorenene, de som har vært her lengre er oftest mer forpliktet. De som er yngre, krever mer i dag, de ønsker å utvikle seg, de er utålmodig, og ser mulighetene"*.

En av lederne bekreftet dette ved å svare: *"Det er ikke sånn for alle, men hvis man skal generalisere litt da, så ser vi det at jo nærmere man har vært skolegang, er vant til å utvikle seg, vant til å ta til seg ny informasjon, og vandt til å bruke det i praksis i skolehverdagen eller over i en jobb etterhvert da, så er man mer sulten på å se hvor det kan bringe en hen. Enn en som har jobbet i arbeidslivet i mange mange år"*.

For å oppsummere, ser det ut til at det er mangel på forpliktelse i IKEA kundesenter. Årsaken til dette, har vi ikke undersøkt. Men ut i fra det som står skrevet i faglitteraturen kan motstanden, misnøyen og turnover skyldes mangel på forpliktelse hos de ansatte. En kan dermed oppsummere med å si at faglitteraturen og funnene fra intervjuene stemmer godt overens og at det trekkes samme konklusjoner om sammenhengen mellom forpliktelse og andre variabler som turnover og motstand. Derimot kan vi ikke utelukke at andre faktorer påvirker forpliktelsen i større eller mindre grad, som for eksempel personlighet, for det er ikke undersøkt. Det ser ut til at det er mye som henger sammen og at flere faktorer påvirker graden av forpliktelse. Det er et begrep som ser ut til å være preget av et helhetsinntrykk av organisasjonen. Det ser dermed ut til å være en sammenheng mellom forpliktelse og motstand.

### 4.3 Analyse av forskningsspørsmål 3

Litteraturen fremmer forskjellige former for deltakelse. Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall og Jennings definerer seks former for deltakelse som påvirker produktiviteten, prestasjonen og tilfredsheten (1988, 11-16). Slik det kommer frem i intervjuene styres IKEA kundesenter i mer eller mindre grad av en direkte og formell deltakelse, hvor det i tillegg har blitt utført representativ deltakelse. Det oppstår en form for deltakelse direkte gjennom møter, men også indirekte gjennom verneombud, tillitsvalgte og andre representanter i prosjekter. Likevel kommer det frem i intervjuene at medarbeiderne har en begrenset eller ingen beslutningsmakt.

I litteraturen påpeker Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall og Jennings at representativ deltakelse vil styrke tilfredsheten i bedriften (1988, 11-16). Når vi ser tilbake på intervjuene ser vi ingen klar sammenheng mellom representativ deltakelse og tilfredshet på arbeidsplassen. Dette støtter en medarbeider og uttaler seg om at representanter i prosjektgrupper kun er tilstede for interne rutiner som utarbeides, og har ikke noe med selve organiseringen eller hvordan de jobber å gjøre. Det kan tenkes at om representativ deltakelse skal påvirke tilfredshet i en positiv retning må de ansatte oppleve at de faktisk blir hørt gjennom en representant, og ikke føle at representanten kun er tilstede for formelle hensikter.

Det første medarbeiderne ble spurt om under intervjuene var om de hadde fått muligheten til å delta i beslutningsprosessene under endringen. Det viste seg å være en felles oppfatning om at muligheten til å delta var enten lav eller ingen. Dette viser en av medarbeider til når vedkommende sier at: *"Vi kan bli spurt, og komme med forslag, men det forblir der føler jeg"*. En annen medarbeider støtter opp dette ved å si at: *"Vi er tilsynelatende med i gruppene, men vi blir jo ikke hørt"*. En av lederne påpeker at de ansatte har blitt involvert i liten grad, mens resterende av lederne har en mer positiv oppfatning av muligheten til å delta på arbeidsplassen. Det kan tyde på at liten mulighet til å delta medfører negative holdninger rundt endringen hos medarbeiderne, som kan være en årsak til motstand.

Slik det kommer frem i litteraturen mener Mikkelsen og Laudal at deltakelse ikke nødvendigvis er positivt dersom arbeidstakerne oppfatter at de blir bedt om å delta, men deltakelsen ikke har noen reell effekt på de beslutningene som tas (2016, 261).

Videre hevder de at ansatte kan bli mer motstandsdyktige til endring dersom dette er tilfellet. En av medarbeiderne mente at det var en sammenheng mellom liten beslutningsmyndighet og motstand, hvor kandidaten nevnte at de fikk mulighet til å ytre sine meninger, men at planene som allerede var lagt ikke kunne endres på. En av lederne støtter denne oppfatningen og hevder at liten oppfattet beslutningsmyndighet går utover motivasjonen og resultatene til de ansatte. En annen medarbeider nevner at det ikke hadde noe å si på motstanden til denne spesifikke endringen, men at opprettelsen av nye team som følge av endringen ikke var positivt. Ut ifra funn kan vi si at litteraturen stemmer ved at noen ansatte kan bli mer motstandsdyktig eller få lavere motivasjon ved at deltakelsen ikke har noe effekt. På den andre siden så kan konsekvensene av en endring på arbeidsplassen i form av omrokkeringer og justeringer gi uttrykk for mer motstandsdyktige holdninger og tanker.

Videre påpeker Meyer og Stensaker at dersom de ansatte ser at deres innspill har hatt en effekt, vil det resultere i mer endringsvillighet (Meyer og Stensaker 2006, 8). Vi kan ikke trekke en slik konklusjon på bakgrunn av svarene vi fikk i intervjuene ettersom medarbeiderne opplevde at deres innspill ikke hadde noen effekt. Det kom derimot frem at en av teamlederne prøvde å gi ansvar, beslutningsmyndighet og rom for innspill innenfor teamene. Vedkommende påpekte viktigheten ved at innspill skulle bli tatt på alvor og sa: *"Det gjør noe med det å bli spurt, og bli hørt. Det er lettere å takle endringer, det er lettere å forstå dem"*. Dog kom det frem under intervjuene at de ansatte ønsket oftere å bli hørt. Det kan tenkes at dersom deres innspill ble vurdert i høyere grad ville det resultere i mer positive tanker rundt endringen. Dette understreker en av medarbeiderne og sier: *"Hvis man har en god ide og skal prøve å få det litt oppover i systemet møter man motstand"*.

Videre forsket vi på om de ansatte brukte sin rett til aktiv deltakelse, hvor Pasmore og Fagnes stiller seg kritisk til de ansattes villighet til å bruke denne retten. Forskerne mener at ansatte i større grad vil forsøke å unngå denne typen involvering (Pasmore og Fagnes, 376). En av lederne påpekte at flere av de ansatte ikke stilte opp når de fikk tilbud om å delta på møter. Lederen forteller at: *"Man har som leder lagt inn en innsats for å presentere, invitere gjester som skal komme på noe spennende budskap. Så det er jo litt synd"*. Dette gjenspeiler Pasmore og Fagnes sin kritikk mot de ansattes villighet til å delta. Det var lav deltakelse fra medarbeiderne på disse møtene, hvor informasjon, mål og veien videre i IKEA kundesenter ble informert. Det var også rom for å uttrykke sine meninger under disse møtene.

Det ble videre satt lys på at disse møtene ikke var betalt, til tross for at det var en god plattform for aktiv deltakelse. Det kan tenkes at medarbeiderne stiller seg negative til slike møter på bakgrunn av at de ikke fikk betalt, noe lederen nevnte kunne være en årsak. Videre kan det tenkes at de ansattes villighet til å delta henger sammen med at de ikke oppfatter å bli hørt på arbeidsplassen. Fra medarbeiderne sitt perspektiv ga kandidatene uttrykk for at de ønsket å bli involvert i beslutninger som tas på forhånd hvor deres misnøye ble tatt på alvor.

Videre så vi på holdningene rundt aktiv deltakelse på IKEA kundesenter. Mikkelsen og Laudal belyser hvorfor holdninger rundt aktiv deltakelse er viktig i litteraturen, og beskriver et demokratisk tankesett hvor likhet og frihet er sentrale verdier på en arbeidsplass (Mikkelsen og Laudal 2016, 242). Medarbeiderne hadde en generell negativ opplevelse av ledelsen sine holdninger til deltakelse. En av lederne påpekte at det var et behov for bedre holdninger blant ledelsen i framtiden. Det var likevel en generell oppfatning om at det fantes gode holdninger blant ledelsen fra lederne sitt perspektiv. Dette viser en klar kontrast blant oppfatningene til medarbeiderne og lederne. Det kan tenkes at andre faktorer kan ha spilt inn, som har resultert i at medarbeiderne ikke opplever at lederne har en grunnleggende positiv holdning til deltakelse. Dette har vi ikke forsket nok på, men ut ifra intervjuene oppfattes det at en av disse faktorene kan være at de ansatte ikke opplever at deres bidrag har noen betydning på organisatorisk nivå.

Litteraturen hevder at teamarbeid kan være en positiv arena for deltakelse. Hos IKEA kundesenter oppfattet vi at teamarbeid var mindre relevant for akkurat denne arbeidsplassen. Kundesenteret er basert på å ha kontakt med kunden, hvor en ansatt jobber med en spesifikk kunde alene. På grunnlag av dette opplevde vi at det var lite teamarbeid på arbeidsplassen, men at det fortsatt fantes til en viss grad. Det eksisterte teamarbeid innenfor de ulike teamene på arbeidsplassen, under tavlemøter, eller under prosjekter. Vi kan anta at det i større grad handler om opplevelsen av beslutningsmyndighet blant de ansatte, enn et behov for økt teamarbeid.

Lewin hevdet at deltakelse i grupper bidro til at de ansatte ble mindre motstandsdyktige til endringer (thefreelibrary, 1999). En av medarbeiderne mente at å jobbe i team ikke gjorde vedkommende mer motstandsdyktig. Det kom frem at teamarbeid var positivt, og både lederne og medarbeiderne hadde en felles oppfatning av dette.

Flere av lederne og medarbeiderne mente at teamarbeid ville virke styrkende for bedriften og individet, samt en arena for sosial vekst. Vi vet ikke hvorvidt teamarbeid gjør en ansatt mindre motstandsdyktig. Vi opplevde ikke at teamarbeid hadde noen effekt på hvor positive eller negative de ansatte på kundesenteret var til endringen. Det kan tenkes at teamarbeid ikke nødvendigvis vil endre negative tanker om endringer som allerede var oppstått. Dog hadde kundesenteret liten grad av teamarbeid, som igjen gjør det vanskeligere å konkludere om litteraturen stemmer overens med virkeligheten.

Mikkelsen og Laudal hevder at deltakelse i større grad blir sett på som et middel for å nå virksomhetens mål, istedenfor å fremme de ansattes interesser (Mikkelsen og Laudal 2016, 262). Dette støtter en av medarbeiderne opp om og forteller at fokuset kun ligger på å nå mål og resultater. Vedkommende hevder at mye blir styrt ut ifra tall og korte tidsfrister. "*De verdsetter bare det*", forteller kandidaten da vedkommende ble spurt om fokuset lå mer på mål og resultater. Vi ser at flere av medarbeiderne støtter denne opplevelsen av å kun jobbe ut ifra tall og resultater. Det kan tenkes at et slikt fokus kan virke demotiverende og skape motstand. Det viser seg at flere av medarbeiderne stilte seg negativt til endringen og foretrakk den gamle måten kundesenteret var organisert på.

Pasmore og Fagnes mente at medvirkning var krevende, hvor den måtte være av god kvalitet som er avhengig av kompetanse og modenhet. Ut i fra intervjuene kan vi antyde at medvirkningen ikke har vært av den beste kvaliteten, hvor ledelsen ikke har hatt nok kompetanse rundt viktigheten av involvering. En av lederne tilføyer at: "*Involvering er alltid et spennende spørsmål. Der kan vi helt sikkert bli bedre vi også*".

Som vi ser så er det manglende deltakelse og involvering hos de ansatte på arbeidsplassen. Vi kan anta at dette er på bakgrunn av at lederne ikke har lagt opp til deltakelse eller involvert medarbeiderne i beslutninger i høy nok grad. Det kan derfor tenkes at en negativ oppfattelse av ledernes holdninger til deltakelse kan være med på å bidra til motstand. Vi ser at de fleste av medarbeiderne stiller seg positivt til å delta, men hvorvidt de ansatte faktisk har brukt sin rett til aktiv deltakelse er mer uvisst. Funnene viser at det var lite teamarbeid på kundesenteret, på bakgrunn av dette vil det være vanskelig å predikere om litteraturen stemmer overens med virkeligheten. Det ser ut til å være en klar sammenheng mellom det å oppfatte å ikke bli hørt, samt liten beslutningsmyndighet og tanker rundt endringer.

Basert på funn og litteratur kan vi anta at dette har vært den største faktoren til negative tanker og motstand til endringen.

## 5.0 Svar på problemstilling

Vår problemstilling går ut på hvordan ledelsen på IKEA kan unngå motstand i en endringsprosess gjennom involvering.

Det første forskningsspørsmålet som blir benyttet til å besvare problemstillingen er: "*Hvordan benytte kommunikasjon for å unngå motstand?*" I denne delen av oppgaven har det blitt gjort flere funn, som gir oss et godt bilde av IKEAs endringsprosess, knyttet til kommunikasjon og informasjon. Her ønsket vi å undersøke om kommunikasjon er en faktor for å unngå motstand i en endringsprosess. Vi vitnet at endringsprosessen til kundesenteret hadde vært preget av motstand. Vi så blant annet at lederne ikke mestret å dele informasjonen på en god nok måte, samt at kommunikasjonen sviktet løpende i endringsprosessen. For å trekke en konklusjon så ser vi at en kommunikasjonsplan er elementær for å unngå motstand. I en endringsprosess er det viktig at kommunikasjonen mellom toppledelsen og mellomledelsen er god for at budskapet skal bli godt presentert, som igjen bidrar til å unngå motstand. Videre er det vesentlig å avdekke årsak og bakgrunn for endringen, samtidig som at informasjonen må være relevant for medarbeiderne. Ved å implementere disse tiltakene kan vi anta at organisasjonen ville opplevd mindre motstand under endringsprosessen.

Det andre forskningsspørsmålet som blir benyttet til å besvare problemstillingen er:

"*Hvordan benytte forpliktelse for å unngå motstand?*" Det ser ut til å være en sammenheng mellom misnøye, turnover, motstand og forpliktelse, ettersom endringen var preget av mye motstand og misnøye, bedriften generelt har høy turnover og de ansatte ser ut til å være lite forpliktet. De tre variablene arbeidsmiljø, jobbsikkerhet og deltakelse så ut til å være viktige faktorer for de ansatte på IKEA. De så ut til å gjøre at de ansatte ønsket å være i organisasjonen, men de så i mindre grad ut til å hindre de ansatte i å slutte.

Om forpliktelse er en faktor som er med på å hindre motstand, eller hvor stor effekt det har, blir vanskelig å svare sikkert på. Forpliktelse ser ut til å være preget av flere faktorer og et helhetsinntrykk av organisasjonen, og det er derfor vanskelig å unnlate andre faktorer. I denne undersøkelsen så det ut til at forpliktelse ikke hadde så mye å stille opp med mot misnøye.

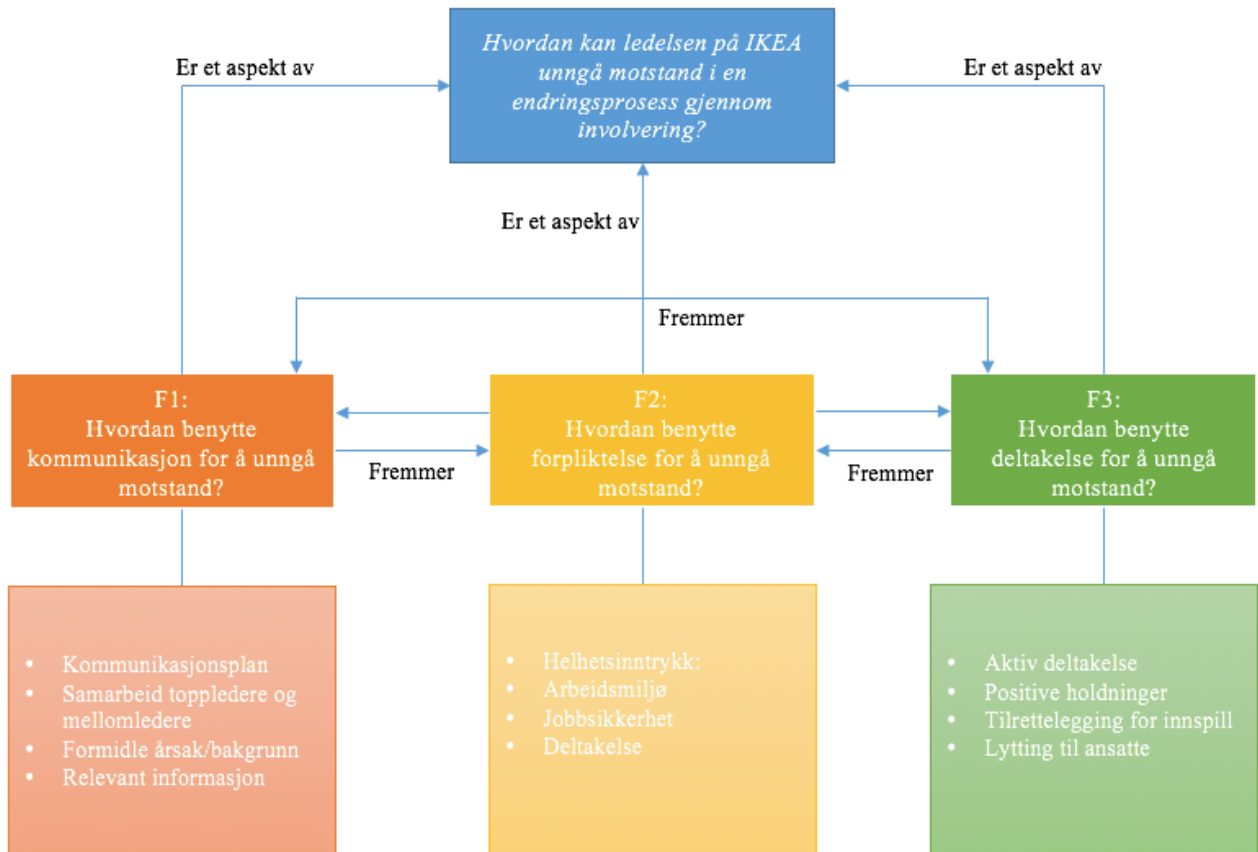
Selv om en organisasjon har mange forpliktete ansatte kan det tenkes at det uansett vil oppstå motstand under endringer. Begrepet ser ut til å ha en større sammenheng med turnover. I tillegg er det viktig å påpeke at vi gjorde funn på forpliktelse i negativ forstand. Vi så altså på konsekvensene av at de ansatte ikke var forpliktet. Det er dermed vanskelig å si hvordan forpliktelse kan hindre motstand.

Selv om vi ikke kan påstå hvor stor sammenheng forpliktelse og motstand har kan vi uansett trekke en konklusjon. Det ser ut til å være en sammenheng mellom forpliktelse og motstand, og det vil være positivt for organisasjonen å ha forpliktete ansatte, da det er større sjanse for at de vil støtte endringen og bli i organisasjonen til tross for misnøye. Arbeidsmiljø, jobbsikkerhet og deltakelse ser ut til å være faktorer som skaper forpliktelse. Lønnstilfredshet kan vi anta vil ha samme effekt.

Det tredje forskningsspørsmålet som blir benyttet til å besvare problemstillingen er: "*Hvordan benytte deltakelse for å unngå motstand?*" Vi ønsket å undersøke hvordan deltakelse kunne bidra til å redusere motstanden hos medarbeiderne. En grunnleggende faktor var holdningene rundt deltakelse til både leder og den ansatte under en endringsprosess. Det bør være positive holdninger til å delta, hvor den ansatte må bruke retten de har til aktiv deltakelse. På den andre siden må leder legge til rette for gode muligheter til å delta i beslutningsprosesser så godt det lar seg gjøre. Ved at de ansatte opplever en form for beslutningsmyndighet gjennom at deltakelsen har en reell effekt, vil det kunne redusere motstanden og negative tanker rundt endringen. Videre kom det frem at deltakelse ikke kun må være tilstede for å gjennomføre virksomhetens mål. Vi kan trekke en konklusjon på at deltakelse bør i større grad handle om å ivareta de ansattes interesser. Videre ble det gjort funn om at de ansatte opplevde å ikke bli hørt på arbeidsplassen, som var faktoren som bidro mest til motstand. Det vil derfor være rimelig å konkludere med at deltakelse handler i større grad om det å oppleve å bli hørt, hvor ledelsen legger til rette for at innspill og forslag blir tatt på alvor under en endringsprosess.

For å konkludere problemstillingen kan ledere unngå motstand i en endring gjennom involvering ved hjelp av kommunikasjon i form av en god kommunikasjonsplan, godt samarbeid mellom topplederne og mellomlederne, formidle årsak og bakgrunn, og relevant informasjon. Videre ved hjelp av forpliktelse i form av et godt helhetsinntrykk av organisasjonen som arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, deltakelse og som vi antar lønnstilfredshet.

Til slutt ved hjelp av deltakelse i form av aktiv deltakelse, positive holdninger til deltakelse, tilrettelegging for innspill og at de ansatte bli hørt.



Figur 6 Egenkomponert modell som fremstiller konklusjonen på en grafisk måte.



## 5.1 Teoretiske implikasjoner

Gjennom besvarelse av oppgaven ser man flere klare sammenhenger mellom funn og litteratur. Vi har valgt å undersøke kommunikasjon, forpliktelse og deltakelse.

Under kommunikasjon var det tydelige sammenhenger mellom litteratur og funn. Alle punktene som fremstod som viktige under litteraturdelen, fremsto som viktige under intervjuet. Dette er et tema det er gjort mye forskning på, så mye stemmer derfor overens med virkeligheten. Vi konkluderte derfor med de samme faktorene som litteraturen fremstilte.

Under forpliktelse så vi også klare sammenhenger mellom funn og litteratur. Det er et tema som er mer krevende å sammenlikne, ettersom litteraturen er svært teoretisk. Vi endte likevel opp med å trekke samme konklusjoner som litteraturen når det gjaldt sammenhengen mellom forpliktelse og motstand.

Under deltakelse så vi at funn stemte overens med litteratur. Vi kan likevel se forskjeller mellom funn og litteratur angående teamarbeid og motstand. Det vil derfor være rimelig å gi kritikk til litteraturen som hevder at teamarbeid vil redusere motstand. Dette fant vi ut at ikke stemte på dette kundesenteret. Vi konkluderte med at resterende av litteraturen stemte overens, hvor vi fant en sammenheng mellom deltakelse i kundesenteret og motstand.

## 5.2 Praktiske implikasjoner

Gjennom kunnskap om temaene kommunikasjon, forpliktelse og deltakelse vil lederne kunne benytte disse funnene som hjelp til å redusere motstand i en endringsprosess. IKEA kundesenter vil ved hjelp av denne oppgaven kunne se sine svakheter ved gjennomførelsen av denne endringen, og dermed kunne forbedre de til neste endring skal gjennomføres. Det baseres på at mange av funnene våre støtter den utvalgte litteraturen. Dette er tiltak som også bør implementeres i kundesenterets arbeidshverdag, ikke bare i forkant av en endring.

### 5.3 Veien videre

Under arbeidet med denne oppgaven har vi forsøkt å ha et kritisk perspektiv på både funn og litteratur. Når det gjelder temaet forpliktelse er det mye som tyder på at vi ville fått et annet resultat hadde vi stilt de samme spørsmålene før endringen ble gjennomført. Det ser ut til at de ansattes meninger og følelser rundt organisasjonen ble endret etter organisasjonsendringen. Resultatet kan også være en konsekvens av de menneskene vi intervjuet, da det kan være individuelle forskjeller.

Vi kan ikke garantere tilsvarende resultater til videre forskning, ettersom det er store forskjeller fra organisasjon til organisasjon. Det vil derfor være hensiktsmessig at man til videre forskning undersøker tilsvarende temaer i en annen organisasjon og/eller bransje. Dette kan mulig gi et annet resultat. For å øke mulighetene for statistisk generalisering kan man undersøke de samme spørsmålene, men i et annet kundesenter.

## 6.0 Litteraturliste

- Abdullah og Muhammad Ismail Ramay. 2012. "Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan". *Serbian Journal of Management*, Vol. 7, Issue 1, 89-102.
- Andreassen, Tor Wallin. 2018. "Når kvalitet ikke er nok!" *Dagens perspektiv*, 11. Januar. Lesedato: 28. Mai 2018.  
<https://www.dagensperspektiv.no/2018/nar-kvalitet-ikke-er-nok>
- Aslaug, Mikkelsen og Laudal, Thomas. 2016. *Strategisk HRM 1, ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. 2 utgave. CAPPELEN DAMM AS.
- Cole, E. Robert 1989. "Strategies for learning: Small-group activities in America, Japanese and Swedish Industry". I: Levi, D. 2017. *Group Dynamics for Teams*. S. 258. California: Sage Publication.
- Cotton, L John, Vollrath, A David, Froggatt, L Kirk, Lengnick-hall, L Mark, Jennings, R Kenneth. 1988. "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*". *Academy of mangagemnet review*, vol 13 issue 1, 8-22.
- Davidsen, Vidar. 2017. "6 tips for å lykkes med endringsprosesser". *Oslo Business Forum*, 11. September. Lesedato: 28. Mai 2018.  
<https://www.obforum.no/lederskap/6-tips-for-a-lykkes-med-endringsprosesser>
- Devos, Geert. Vanderheyden, Karlien og Herman Van Den Broeck. 2002. "A framework for assessing commitment to change. Process and context variables of organizational change". *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series*, 11, 1-34.
- Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon, planlegging og tilrettelegging*. 4 utgave. Universitetsforlaget.
- Goldhaber, Gerhad M. 1993. "Organizational Communication". I: Olaisen, Johan, Rosendahl, Tom, Andersen, K. Mona og Tone Laila Solstad. 2007. *Intern Kommunikasjon i endringsprosesser*. S. 45-61. Idunn.
- Grunig, James E. 2013. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. 1. Utgave. Routledge.
- Hennestad, W, Bjørn. 2002 «Endringsledelse som implementering- sentrale utfordringer» . *Tidsskrift for Magma*. Lesedato: 10.04.2018.  
<https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
- ", Øivind Revang. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. Utg. Universitetsforlaget.
- Herscovitch, Lynne og John P. Meyer 2002. "Commitment to Organizational Change:

- Extension of a Three-Component Model”. University of Western Ontario. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, Issue 3, 474–487. Business Source Complete. (12128396)
- Iversen, Ole K. Fjeldstad. 2015. “Kundene tar over salgsprosessen”. *Ledernytt*, 22. April. Lesedato: 28. Mai 2018.  
<https://www.ledernytt.no/kundene-tar-over-salgsprosessen.5744004-349898.html>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2014. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Fagbokforlaget.
- ". 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utgave. Cappelen Damm AS.
- Johansen, T Svein, Grønhaug, Kjell, Lines, Rune. 2005 «deltakelse-en rettighet eller belastning?»  
*Tidsskrift for Magma*. Lesedato: 30.03.2018  
<https://www.magma.no/deltakelse-rettighet-eller-belastning>
- Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner*. 1. utg. Cappelen Damm AS.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Fagbokforlaget.
- Kotter , John P. 1995. ”Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”.  
*Harvard Business Review*. Vol. 73 Issue 2, 59-67. Business Source Complete. (9503281992)
- Larkin, T.J. og Sandar Larkin. 1996. "Reaching and changing Frontline Employees".  
*Harvard Business Review*. Vol. 74, Issue 3, 95-104. Business Source Complete. (9605027835)
- Lewin, Kurt. 1999 «Change management and Group Dynamics».  
*Tidsskrift for Thefreelibrary*. Lesedato: 17.04.2018  
<https://www.thefreelibrary.com/Kurt+Lewin:+change+management+and+group+dynamics-a099932533>
- Lines, R. 2004. “Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement”. I: Meyer, B Christine, Stensaker, G Inger. 2006. *Developing Capacity for Change*. S. 224. Bergen/Norway: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Meyer, B. Christine og Stensaker, G. Inger 2006. «Developing Capacity for Change” *Journal of Change Management*, vol 6, Issue 2, 217-231.
- Meyer, P. John og Natalie J. Allen. 1991. ”A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment”. The University of Western Ontario. *Human Resource Management Review*, Vol. 1 Issue 1, 61-89. Business Source Complete. (5790864)
- ". -----". 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.

- Olaisen, Johan, Rosendahl, Tom, Andersen, K. Mona og Tone Laila Solstad. 2007. "Intern Kommunikasjon i endringsprosesser". *Idunn, Beta 02*, vol. 21, 45-61.
- Pasmore, W.A. og Fagens, M.R 1992. «Participation, individual development and organizational change: A review and synthesis» *Journal of management*, vol. 18, Issue 2, 375-397.
- Reichers, E Arnon, Wanous, P John og Austin, T Lames. 1997. "Understanding and managing cynicism about organizational change". *Academy of management executive*, vol.11 issue 1, 48-59. Business Source Complete (9707100659)
- Stangeland, Kato Terje. 2008. «Endringsledelse.» *Tidsskrift for humanagement*, 1. Lesedato: 10.04.2018  
<http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf>
- Singaas, Frode. 2014. "Snart er Nokia-navnet historie". *Adressa*. Lesedato: 28. mai 2018: <http://www.adressa.no/forbruker/article10115121.ece>.
- Store norske leksikon. Forpliktelse. Lesedato: 6. april 2018: <https://snl.no/forpliktelse>.
- Wiio, Osmo. 1993. "Wiios laws". I: Erlien, Bente. 2012. Intern kommunikasjon, planlegging og tilrettelegging. S. 86-87. 4 utgave. Universitetsforlaget.
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. 8.utg. Pearson.

## **Vedlegg A**

### **Intervjuguide medarbeidere**

#### **Introduksjon**

- Alder
- Antall år i IKEA kundesenter
- Stilling
- Hvordan var din innstilling til endringen?

#### **Kommunikasjon**

1. Hvordan opplevde du informasjonsdelingen underveis i endringsprosessen?
  - Ble du løpende orientert?
2. På hvilken måte opplevde du at informasjonen var relevant for deg og din arbeidshverdag?
  - Manglet det eller var det for mye informasjon?
3. I hvilken grad fikk du muligheten til å uttrykke dine synspunkter, både før og underveis i endringen?
  - Hva gjorde dette med dine tanker om endringen?
4. På hvilken måte opplevde du at viktigheten av endringen ble kommunisert? (årsak, bakgrunn?)

#### **Forpliktelse**

1. Hvordan vil du beskrive ditt følelsesmessige forhold til IKEA kundesenter som arbeidsgiver?
  - Er du villig til å gjøre en innsats for organisasjonen?
  - Ønsker du å bli værende i organisasjonen?
2. Hvordan ville du følt det å slutte i IKEA nå?

- Hvis de ikke vil slutte:
  - *Er det fordi det er for høye kostnader knyttet til det å slutte i jobben din?*
  - *Eller er det basert på en vurdering av alternativer utenfor IKEA?*
- 3. Føler du at du hadde brutt en moralsk plikt hvis du hadde valgt å avslutte ditt arbeidsforhold hos IKEA? (bør) (føler du at du bryter en moralsk plikt ved å slutte hos IKEA)
- 4. I hvilken grad er du tilfreds med din arbeidssituasjon hos IKEA kundesenter?
  - Lønn, arbeidsmiljø og jobbsikkerhet

### **Deltakelse**

1. I hvilken grad har du fått mulighet til å delta i beslutningsprosesser under endringen?
  - På hvilken måte utgjorde dette en forskjell?
  - Hva gjorde dette med dine tanker rundt endringen?
2. Hva er din holdning til gruppearbeid?
  - Hvilke effekter har gruppe/teamarbeid på arbeidsplassen?
3. På hvilken måte blir deltakelse lagt opp på arbeidsplassen?
  - Under møter, gjennom representanter, mellom leder og ansatt osv.
4. Hva er holdningene rundt aktiv deltakelse på arbeidsplassen?
  - Legger man opp til det, er det positivitet rundt det?

### **Avslutning:**

- Er det noe mer du ønsker å tilføye eller utdype?

## **Vedlegg B**

### **Intervjuguide ledere og teamledere**

#### **Introduksjon**

- Alder
- Antall år i IKEA kundesenter
- Stilling
- Hvordan var din innstilling til endringen?

#### **Kommunikasjon**

1. På hvilken måte holdt dere medarbeiderne løpende orientert underveis i endringsprosessen?
2. På hvilken måte ga dere medarbeiderne mulighet til å uttrykke sine synspunkter, både før og underveis i endringen?
  - Ga dere rom for å gjøre endringer dersom medarbeiderne ga uttrykk for at de var misfornøyde?
3. På hvilken måte kommuniserte dere viktigheten av endringen? (årsak, bakgrunn)
4. Hvordan planla dere kommunikasjonsdelingen før endringen ble implementert?
  - Gikk alt etter planen, eller var det noe dere kunne gjort annerledes?

#### **Forpliktelse:**

1. Opplever du som leder forskjell på medarbeidernes bidrag til organisasjonen?
  - Har du noen tanker om årsaken til dette?
  - Tror du det har noen sammenheng med deres grunnlag for å forbli i organisasjonen?
2. Ser du en sammenheng mellom alder (antall år i organisasjonen) og den ansattes forpliktelse til organisasjonen?
3. Hvordan anser du arbeidsmiljøet på IKEA kundesenter?
  - Utdyp
4. Hvordan anser du jobbsikkerheten på IKEA kundesenter?
  - (mye oppsigelser, utbyttinger)



**Deltakelse:**

1. I hvilken grad har du/dere gitt medarbeiderne mulighet til å delta i beslutningsprosesser?
  - Hvilke effekter hadde dette?
2. Hvordan legger dere opp til teamarbeid på arbeidsplassen
  - I hvilken grad har teamarbeid vært styrkende/svekkende for de ansatte?
3. På hvilken måte har deltakelse blitt lagt opp til på arbeidsplassen?
4. Hva er holdningene rundt aktiv deltakelse på arbeidsplassen?

**Avslutning:**

- Er det noe mer du ønsker å tilføye eller utdype?