



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Medvirkning i endringsprosesser

Stein Tore Bergheim
Hugo Jakobsen

MBA HHB Tromsø

Kurskode: BE320E
Høst 2013



Abstract

The aim for our master thesis was to investigate how employees' actual involvement in organizational change processes was complied. In addition we wanted to investigate whether or not employers and employees considered the actual employees' involvement to the same degree.

The findings show that both employees and employers considered the involvement to be less than desired, and especially employers wanted more employee involvement, both in regard of the degree of involvement, as well as earlier involvement than today. Nevertheless, strategic reasons preclude this involvement, in part due to fear of leakage of sensitive information to competitors. One employer even stated that no employee has come up with clever suggestions considered to be contributing to change.

The conclusion of this study indicates that lack of employee involvement in organizational change prevents the efficiency of the changes made, in addition to less organizational commitment.

Forord

Denne masteroppgaven er vår avsluttende del av et 3 års studium ved Universitetet i Nordland, der vi har studert til Master of Business Administration. Forelesningene har foregått i Tromsø.

Arbeidet med denne oppgaven har foregått fra juni 2013 til desember 2013. Det har vært en krevende men samtidig svært spennende tid, der vi har gjort oss kjente med ny litteratur og nye problemstillinger. Selv om vi har følt motgang noen ganger, så ser vi oss i dag som svært takknemlige for de erfaringene vi har fått med oss. Både studiet og denne oppgaven har vært svært interessant og spennende og vi har mange grunner til å være takknemlige. Vi som har arbeidet med denne oppgaven er blitt godt kjent med hverandre og vi vil betrakte samarbeidet som svært godt, til tross for stor geografisk avstand. Det å ha noen å diskutere med har vært svært betryggende i disse månedene. Så vi vil takke hverandre for godt samarbeid.

Vi vil takke spesielt våre to bedrifter som lot oss få gjennomføre forskningen hos dem. Og tusen takk til alle respondentene som tok seg tid og som lot oss bruke mye av deres arbeidstid. Dere var svært imøtekommende og positive, og uten dere hadde denne oppgaven ikke vært mulig å gjennomføre.

Takk til vår veileder Frode Solberg for god tilbakemelding og for å ha vært en god bidragsyter. En takk også til Jan Thorsvik og Erlend Bullvåg som ga oss gode og nyttige innspill.

Vi vil også få takke våre barn for at de har hatt tålmodighet med sine fedre som ikke har vært til stede. Nå skal dere få pappaene deres tilbake.

Til sist, og viktigst av alt, vil vi si tusen takk til våre fantastiske koner som har holdt ut med oss. Uten deres utholdenhet hadde vi ikke klart dette. Vi er to heldige menn.

Tromsø/Hammerfest, 20. desember 2013

Hugo Jakobsen og Stein Tore Bergheim

Sammendrag

Denne masteroppgaven har som formål å undersøke hvordan ansatte og ledere vurderer medvirkning i endringsprosesser og om den reelle medvirkningen er tilstede. I tillegg var det ønskelig å undersøke om ledere vurderte ansattes følte medvirkning i endringsprosesser i like stor grad som ansatte selv.

Masteroppgavens problemstilling er som følger:

«Hvilke tanker gjør ansatte og ledere seg om medvirkning i endringsprosesser, og er de samstemte i hvor stor grad medvirkning oppleves som reell for de ansatte?»

Med bakgrunn i denne problemstillingen ble det valgt en kvalitativ tilnærming for innhenting av data, der semistrukturerte intervju av 6 ledere og 6 ansatte fra to ulike avishus dannet datamaterialet. Deres beskrivelser og uttalelser danner grunnlaget for drøfting ut fra et teoretisk perspektiv.

Oppgavens teoretiske referanseramme baserer seg på teori om endringsledelse og perspektiver på medvirkning. Resultatene fra studien har først og fremst vist at ansatte og ledere ønsker større medvirkning fra ansatte i endringsprosesser. Lederne har et sterkt ønske om tidligere og bredere involvering av de ansatte i mye større grad enn hva som er tilfellet i dag. Strategiske vurderinger i endringsprosessene tilsidesetter imidlertid i stor grad involvering ved å legge et lokk på prosessene, slik at ansatte opplever å informeres når endringer er vedtatt og klare for implementering.

Videre har denne studien også avdekket funn knyttet til bedriftens konkurransesituasjon, der det synes at endringsprosesser som pågår i konkurranseutsatte omgivelser fremprovoserer stor grad av hemmelighold og utelukkelse av ansattes involvering i frykt for lekkasjer.

Siden dette er en kvalitativ studie, med et forholdsvis lite utvalg, er generalisering vanskelig. Funnene i denne undersøkelsen kan derimot bidra til å sette søkelys på ulike fasetter innen endringsledelse og ansattes lojalitet og trivsel når endringene skjer uten tilstrekkelig medvirkning fra ansatte.

Innholdsfortegnelse:

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
1.0 INNLEDNING	9
1.1 Aktualisering av endringsprosesser	9
1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling	10
1.3 Problemstilling	10
1.4 Oppgavens videre struktur	11
1.5 Oppgavens begrensninger	12
2.0 TEORI	12
2.1 Endringsteori.....	13
2.1.1 Hva er endringsledelse?	13
2.1.2 Hvorfor gjøre endringer?	14
2.1.3 Endringstyper	14
2.1.4 Motstand og motkrefter i endringsprosesser	15
2.1.5 Strategier for endring	17
2.1.6 Vellykkede endringsprosesser	18
2.1.7 Oppsummering.....	20
2.2 Medvirkning.....	21
2.2.1 Hva er medvirkning?.....	22
2.2.2 Ulike former for medvirkning	23
2.2.3 Perspektiv på medvirkning	25
2.2.4 Viktigheten av medvirkning	26
2.2.5 Medvirkning i endringsprosesser	27
2.2.6 Direkte eller indirekte medvirkning.....	29

2.2.7	Oppsummering.....	30
3.0	METODE.....	31
3.1	Forskningsdesign	31
3.2	Fremgangsmåte	32
3.2.1	Initiering av kontakt med bedriftene.....	32
3.2.2	Utvalget.....	33
3.2.3	Kriterium for utvelgelse	34
3.2.4	Gjennomføring av intervjuet.....	34
3.3	Analysering av data.....	35
3.3.1	Kategorisering av datamaterialet	36
3.4	Forskningsetiske vurderinger	36
3.4.1	Reliabilitet.....	36
3.4.2	Validitet.....	36
3.5	Kritisk evaluering av forskningsdesignet.....	37
4.0	STUDIENS FUNN	39
4.1	Endringsprosesser	39
4.1.1	Begrepsforståelse	39
4.1.2	Erfaring med endringsprosesser.....	40
4.1.3	Egen rolle i endringsprosessene.....	41
4.1.4	Forventninger til ledere i endringsprosesser	42
4.1.5	Forventninger til ansatte i endringsprosesser.....	43
4.1.6	Grad av involvering fra ansatte i endringsprosesser	44
4.1.7	Ansattes involvering underveis i endringsprosesser	46
4.1.8	Ansattes involvering i etterkant av endringsprosesser	47
4.1.9	Endringsfora – hvor kan ansatte si sin mening	48
4.1.10	Åpenhetskultur	50
4.1.11	Trygghet ved endringsprosesser	51

4.2	Medvirkning.....	52
4.2.1	Begrepsforståelse	52
4.2.2	Erfaring med medvirkning	53
4.2.3	Delegert myndighet til å gi medvirkning	54
4.2.4	Fora for å medvirke – når føler man det utøves medvirkning?.....	55
4.2.5	Opplevelse av ansattes medvirkning.....	56
4.2.6	Årsak til følt medvirkning.....	57
4.2.7	Medvirkning som ressurs	58
4.2.8	Optimal grad av medvirkning i arbeidslivet	59
4.2.9	Ønsket innflytelsesgrad.....	60
4.3	Kunnskap og effektivitet.....	61
4.3.1	Kunnskap om arbeidsmiljø	61
4.3.2	Kunnskap om endringsprosesser.....	62
4.3.3	Egen betydning	63
4.3.4	Effektivitet	64
4.3.5	Eget bidrag til økt effektivisering	65
5.0	ANALYSE	67
5.1	Erfaring med endringsprosesser.....	67
5.2	Forventninger i endringsprosesser	68
5.3	Ansattes involvering i endringsprosesser.....	69
5.4	Ansattes mulighet å delta i endringsprosesser	70
5.5	Medvirkning i endringsprosesser	70
5.6	Medvirkning i et strategisk øyemed.....	71
5.7	Reell medvirkning.....	71
5.8	Årsak til følt medvirkning.....	73
5.9	Medvirkning og arbeidsmiljø.....	73
5.10	Medvirkning og lojalitet.....	73
5.11	Medvirkning og psykologisk kontrakt	74
5.12	Medvirkning og endringsevne	75

5.13	Kunnskap, kompetanse og effektivitet.....	75
5.14	Effektivitet	76
6.0	KONKLUSJON	79
6.1	Funnenes mulige implikasjoner	81
6.2	Videre forskning på medvirkning i endringsprosesser	81
	LITTERATURLISTE.....	83
	VEDLEGG 1: Intervjuguide	85
	VEDLEGG 2: Samtykkeerklæring.....	93
	FIGUR 2.1 Fire hovedtyper endringsstrategier	17
	TABELL 3.1 Oversikt over intervjuene.....	35

1.0 Innledning

I et komplekst og uforutsigbart samfunn som stadig er i utvikling og forandring, stilles det et stadig større krav til virksomheter og virksomheters ledelse. Mange virksomheter opplever i dag store variasjoner i etterspørsel av tjenester, noe som til syvende og sist vil påvirke virksomhetens drift. I både voksende og synkende markeder vil det være nødvendig å justere driften for tilpasse behovene. En økt etterspørsel etter virksomhetens tjenester vil føre til større omsetning og inntjening, og en redusert etterspørsel til det motsatte. Felles for disse forandringene i etterspørsel er at de vil kunne føre til at virksomheten må endre kurs ved blant annet å justere antall årsverk, eller kanskje å endre produksjonsprosesser og arbeidsoppgaver til virksomhetens ansatte.

1.1 Aktualisering av endringsprosesser

De fleste virksomheter opplever i dag et kontinuerlig endringspress som følge av økt konkurranse både fra inn- og utland, men i enkelte tilfeller kan dette også skyldes interne forhold i virksomheten. Tidligere var endringer noe som ble gjennomført eller ble gjort etter behov. I dag er endringer i virksomheter en stadig kontinuerlig prosess. Verden er i en stadig endring og vi mennesker må omstille oss etter denne utviklingen.

Vellykkede bedrifter i dag er de bedriftene som har vært konkurransedyktige og som har mestret endringer i sitt marked (Hennestad og Revang, 2012). De har hatt en vellykket bedriftsledelse og har mestret å lede virksomheten gjennom endringene. Det er dessverre ikke slik i dag at alle virksomheter lykkes med sine endringsprosesser. Mange endringsprosjekter går ikke som virksomheten har planlagt. En endring tar gjerne noe tid og det er ikke alltid virksomheten er i stand til å mestre de endringsprosjektene som forsøkes gjennomført.

Formålet med en endringsprosess er å lede en organisasjon mot en kontinuerlig forbedring der selve prosessene skjer i et høyere tempo og med større kompleksitet enn det som var vanlig før (Hennestad og Revang, 2012). Organisasjoner som skal gjennomføre en endring må dermed ha en ledelse som har den rette forståelsen for hvordan prosessene skal gjennomføres, og de må også ha den rette kompetansen og erfaringen til å lede organisasjonen.

1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Medvirkning i endringsprosesser er på mange måter drivkraften i det norske arbeidslivet og blant annet forankret i lovverk. Det er på den andre siden ikke ensbetydende at alle ansatte til enhver tid skal medvirke i enhver endringsprosess som skjer på arbeidsplassen. Hvor en eventuell grense går mellom det rasjonelle og det følelsesmessige i ledelsens beslutninger om medvirkning kan virke innfløkte og u håndterlig i en teoretisk ramme. Samtidig er det ønskelig å belyse grensegangen mellom ansattes forventninger om medvirkning, og ledelsens antakelser rundt ansattes medvirkning i endringsprosesser. Grunnen til dette er at det i stor skala bedrives endringsprosesser i arbeidslivet, og ansatte er på mange måter mottakere av disse endringene, og kjenner endringene på kroppen. Om lav grad av medvirkning kan gi implikasjoner for ansattes psykososiale arbeidsmiljø, trivsel, lojalitet og tilknytning til arbeidsplassen aktualiserer dette som et viktig tema å undersøke.

Det er i denne oppgaven tatt høyde for at avishus gjennomfører hyppige endringsprosesser, da det antas at de opererer i en bransje der blant annet digitalisering av mediet for nyhetsformidling i stor grad preger nåtidens situasjon for disse bedriftene. Å gjennomføre en kvalitativ studie i bedrifter som står midt i store endringsprosesser, er tilsynelatende en hensiktsmessig fremgangsmåte for å gi svar på ansattes følte medvirkning i de respektive endringene de opplever.

1.3 Problemstilling

Ut fra en antakelse om at ansattes medvirkning er viktig for å oppnå gode endringsprosesser er det i denne undersøkelsen ønskelig å problematisere dette ved å se på hvordan manglende medvirkning oppleves for de ansatte. I tillegg er det interessant å undersøke hva leder tenker om grad av medvirkningsmulighet for enkeltindividene i organisasjonen når det gjelder endringsprosesser.

På bakgrunn av dette er studiens problemstilling som følger:

Hvilke tanker gjør ansatte og ledere seg om medvirkning i endringsprosesser, og er de samstemte i hvor stor grad medvirkning oppleves som reell for de ansatte?

For å forsøke å svare på studiens problemstilling er det utarbeidet tre forskningsspørsmål som vil være førende for redegjørelsen i diskusjonsdelen knyttet til problemstillingen.

1) Hvor delaktig er ansatte i endringsprosesser? Om ansatte i mindre grad opplever seg delaktig i endringsprosessene kan dette gi indikasjoner på ansattes reelle medvirkning. Å få informasjon tidlig vil ikke nødvendigvis tilsi at man også er delaktig. Eventuelle diskrepans mellom ledere og ansatte på dette punktet kan også bidra til forståelsen av samstemthet mellom leders og ansattes perspektiver på medvirkning.

2) Hvor effektiv er bedriften i dag? Opplevelsen av effektivitet i bedriftens gjøremål og endringsevne kan bidra til forståelsen av ansattes direkte medvirkning i de prosessene som eksisterer på deres arbeidsplass. Dette forskningsspørsmålet søker også å finne svar på hvorvidt endringsprosessene, slik de praktiseres i dag, er å regne som optimale eller om det er rom for forbedringer.

3) Hva forventer ansatte og ledere av hverandre i endringsprosesser? Vi har intervjuet både ledere og ansatte, da disse vil inneha ulike roller under endringsprosesser. Med bakgrunn i ulike roller knyttet til endring vil det være av interesse å undersøke hvilke forventinger de har til hverandre i endringsprosesser, og samtidig hva de tror den andre parten forventer av dem. På denne måten håper vi å kartlegge om ansatte og ledere har forståelse for hverandres roller, og om rolleklarheten er tilstrekkelig. Dette vil kunne være bidragsytende i besvarelsen av problemstillingen, spesielt med tanke på hvilke forhold de ulike har til medvirkning i endringsprosesser.

1.4 Oppgavens videre struktur

For å gi svar på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål vil det bli presentert en teoretisk fremstilling av aktuelle begreper og teoretiske rammeverk i eget teorikapittel. Videre presenteres den vitenskapsteoretiske forankringen av valgt metode samt fremgangsmåte for analysering av data i eget metodekapittel. Forskningsfunnene presenteres i eget resultatkapittel sammen med punktvis fremstillinger av aktuelle funn knyttet til hvert tema. Resultatene blir videre diskutert i et egen, påfølgende drøftingskapittel, før vår konklusjon avslutningsvis presenteres i et eget kapittel.

1.5 Oppgavens begrensninger

Medvirkning i endringsprosesser er i utgangspunktet et stort forskningsfelt, og det var nødvendig å avgrense og tilspisse vår oppgave. Denne oppgaven søker å begrense seg til ansattes følte medvirkning i endringsprosesser. På den måten er vårt forskningsfelt begrenset til hver enkelt ansattes medvirkning i det som må karakteriseres som en endring for bedriften. I tillegg har vi begrenset oss til å intervjuere ledere og ansatte i to, relativt små avishus, noe som begrenser vår oppgave ytterligere. Dette var nødvendig for å gi oss mulighet til god forståelse rundt tema og samtidig være i stand til å gi et svar på vår problemstilling.

Det ble avtalt med administrerende direktør i begge bedriftene at identifikasjon av både respondentene og bedriftene ville bli anonymisert i oppgaven. Dette er på grunn av sterk konkurranse i det lokale markedet. Med bakgrunn i dette er både lokasjon og nærmere beskrivelser av bedriftene utelatt i denne oppgaven, men vil på forespørsel fra sensor bli fremlagt. I denne oppgaven er bedriftene presentert som bedrift A og bedrift B.

Datamaterialet som danner grunnlaget for våre funn kan i sin helhet gjøres tilgjengelig på forespørsel.

2.0 Teori

Dette kapitlet tar i første omgang for seg ulike former for endringer og endringsledelse knyttet til endringsprosesser. Senere i kapitlet vil vi fokusere på medvirkning i endringsprosesser og ulike perspektiver på medvirkning i arbeidslivet. Dette danner det teoretiske rammeverket for videre drøfting i diskusjonskapitlet.

2.1 Endringsteori

Det er skrevet mye litteratur om endringsledelse og det er i denne litteraturen er rekke forskjellige modeller og fremstillinger av endringsteori. Vi har valgt å ta for oss et utvalg av den mest omtalte litteraturen som omhandler ledelse av endringer og motstand i endringsprosesser.

2.1.1 Hva er endringsledelse?

Forhold utenfor virksomheten er som oftest de vanligste årsakene til at den må iverksette endringer (Hennestad og Revang, 2012). Dette kan for eksempel være endringer i lovverk, endringer i markedsbehov, utvikling av ny teknologi eller nye prioriteringer. Større endringer krever ofte dyptliggende endringer i virksomhetens organisasjonsstrukturer og organisasjonskultur. For at endring skal finne sted i organisasjonen må ansatte tenke, føle og gjøre noe annerledes. De mentale endringene er en av de største og viktigste utfordringene for å få til en varig endring. Å gjennomføre en vellykket endringsprosess krever spesiell kompetanse innenfor flere fagområder. Det er derfor viktig at de som skal lede og gjennomføre endringen har kunnskap og erfaring i endringsledelse og involverende prosesser.

Å lede endringsprosesser krever at den som skal lede prosessene har evne til å mobilisere de ressursene som er nødvendige for å holde fremdrift i prosessene (Hammer og Champy, 1995). Endringslederen må involvere seg med resten av organisasjonen der overtalelse bør ha en større betydning enn makt og formell myndighet. Hammer og Champy skriver at det finnes mange eksempler på endringsprosesser som ikke blir vellykket. Dette begrunnes med manglende forståelse for hvordan organisasjonen fungerer, som for eksempel kultur, uklare mål og manglende visjoner. Det er ofte også slik at endringene krever forandringer i omliggende strukturer, for eksempel belønningssystemer og ledelsesmåter, som kan understøtte endringene. En annen grunn som nevnes er at man undervurderer hva som kreves av f.eks. opplæring for at endringene skal være vellykket. Å gjennomføre store endringer

krever også store kunnskaper fra ledelsen. Den vanligste feilen som blir gjort, er ifølge Hammer og Champy (1995) at planleggingsfasen blir gjennomført for fort, slik at problemene ikke er belyst tilstrekkelig før endringene blir gjennomført.

2.1.2 Hvorfor gjøre endringer?

Med økende endringstakt i arbeidslivet er ledelse av endringsprosesser blitt en stadig større utfordring for ledere på alle nivåer og i alle typer virksomheter (Grønhaug et.al, 2001). Dette dreier seg om både strategiske endringer og endringer i organisasjonens indre struktur, kultur og arbeids- og samhandlingsprosesser.

Betydningen av tvil, krise, motivasjon, endringspotensialer, nye ideer og eksisterende kriser er alle fundamentale for endring i en organisasjon (Hennestad og Revang, 2012).

Virksomheter med gode økonomiske resultater kan ha det noe vanskeligere med å få gjennomført endringer. Derimot har virksomheter med dårlig økonomi lettere for å få gjennomført endringer da de er tvunget til det. Etter all sannsynlighet må det en større innsats til for å få gjennomført endringer i en virksomhet med god økonomi. I en virksomhet der forholdene er gode og som i tillegg har en sunn økonomi kan det likevel være nødvendig å sette i gang endringer da det kan være utfordringer lenger fram i tid som virksomheten vet kan innvirke på resultatene.

2.1.3 Endringstyper

Det finnes mange former for endringer, for eksempel strukturelle endringer, kulturelle endringer, endringer av makt og myndighetsforhold og endringer i arbeidssituasjonen for den enkelte (Stangeland, 2008). Hvilke type endringer som utføres innenfor de forskjellige virksomheter varierer sterkt da alle organisasjoner er forskjellige. De endringer som settes i verk i én organisasjon, trenger ikke å være de rette endringene for andre organisasjoner. Hver og en endring må tilpasses for hver enkelt organisasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2010) skiller mellom tre typer dimensjoner av endringer. Den første dimensjonen, revolusjon versus evolusjon, skiller mellom inkrementelle og strategiske endringer, mellom episodisk eller kontinuerlig endring, eller mellom evolusjon og revolusjon. Den andre dimensjonen er om endringen er proaktiv (basert på forventninger) eller om den er reaktiv (reaksjon på forhold som allerede har endret seg). Videre handler den tredje dimensjonen om endringen er strukturell eller kulturell.

Endringer i virksomheter blir ikke alltid møtt med velvilje. I mange virksomheter oppleves det mye motstand mot endringsprosesser som ledelsen iverksetter. Men vel så viktig er det at virksomheten har en god ledelse som kan demme opp motstanden.

2.1.4 Motstand og motkrefter i endringsprosesser

Den som ikke er med, er imot!

Eller

Den som ikke er med, har mot!

Hennestad og Revang, 2012

De aller fleste av oss mennesker trives med faste rammer og rutiner. Når de blir varslet om en endring av ett slag, så har vi en innebygd mekanisme i oss som utløser en usikkerhet der den ansatte spør seg selv om “hva som vil skje?” og “hvordan vil dette påvirke meg og min hverdag?”. Dette kan ofte utarte seg i frustrasjon og sinne hos den ansatte, og som igjen oppfattes som motstand mot en endring. Ledere opplever at endringsprosesser ikke alltid går som de burde da de underveis erfarer at prosessene ikke fører fram og alt fortsetter som før. Dette skyldes i mange tilfeller at ledere ikke har klart å få organisasjonen med seg. I en organisasjon finnes de som er endringsvillige og er med på endringen. Samtidig møter ledere ofte en eller flere personer i en organisasjon som er imot endringen og viser motstand. Hennestad og Revang (2012) benytter fysikkens analogi og sammenlikner motstand mot dette. Uten motstand og friksjon, så finner man ikke bevegelse. Motstand er med andre ord energi, og energi driver organisasjonen. Hvis man definerer motstand som noe positivt og energifylt, så kan man benytte dette til å sette i gang de videre prosessene.

Hovedfunnene i en velkjent studie av organisasjonsendring, publisert av Coch og French i 1948, er at folk må ville endre seg for å få til en endring (Hennestad og Revang, 2012). En endring er usikkerhetens rom grunnet de menneskene som befinner seg der. Det er derfor endringsrommet er et rom preget av kampen mellom drivkrefter og motkrefter. Noen ledere vil definere motstand og motkrefter i negative termer. “Er du ikke med, så er du imot”! Motstand oppfattes som noe som må ryddes av veien. Endringsoppgaven blir dermed å omdanne negativ energi til noe man kan benytte som et positivt bidrag i det videre endringsarbeidet.

Hennestad og Revang (2012) refererer til Davis A. Nadler og hans organisasjonsteori, der det finnes tre aspekter ved organisasjoner som hver skaper sine endringsproblemer. Det første er individer som engster seg for det ukjente og skaper motstand. Det andre er at en uformell organisasjon skaper en maktkamp for å verne om sine verdier og interesser. Den siste er at en formell organisasjon skaper et kontrollproblem fordi systemer og strukturer er utformet for å sikre en bestemt type verdier og atferd. Felles for disse tre aspektene er individer og motstand her handler om individet.

Videre nevner Hennestad og Revang (2012) at motstand mot forandring blir definert som individuelle og organisatoriske barrierer mot forandring. Individuelle barrierer er; økonomisk usikkerhet, redsel for det ukjente, trussel mot etablerte sosiale relasjoner, vaner, mangel på å erkjenne endringsbehov og demografiske forskjeller. De organisatoriske barrierer er; strukturelle tregheter – organisasjoner er formet for stabilitet i utføring av arbeidsoppgaver, enighet i arbeidsgruppen – også det sosiale systemet bidrar til status quo, trusler mot den eksisterende maktbalanse, tidligere mislykkede endringsforsøk og sammensetningen av ledergruppen – størrelse, medlemmenes bakgrunn og egenskaper. Jacobsen og Thorsvik (2010:361) skriver at «*motstand mot endring har utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig*». Endringer utløser ofte ulike typer og ulik grad av motstand.

Jacobsen og Thorsvik (2010) viser til Kurt Lewin og hans “Kraftfeltteori” fra 1951. Denne teorien beskriver at det i organisasjoner er både drivkrefter, krefter som driver frem endring, og motstandskrefter eller krefter som ikke ønsker endringer. Det kreves tre faser for å balansere mellom disse kreftene ved gjennomføring av endringsprosesser. Første fase er “opptiningsfasen” der det må skapes en holdning av at dagens situasjon er gal, og at det vil gå galt dersom situasjonen blir uendret. Andre fase er “endringsfasen” der endring gjennomføres og nye holdninger og ny adferd skapes. Tredje fase er nedfrysingsfasen, der man stabiliserer nye tiltak og forsøker å finne et samsvar mellom holdninger og faktisk adferd.

Endringsprosesser kan i mange sammenhenger skape flere reaksjoner hos mennesker og Scott og Jaffe (1989) presenterer noen årsaker til disse reaksjonene. Den første er tap av trygghet, der mennesker føler at ting ikke lengre blir forutsigbare. For det andre kan mennesker føle et tap av kompetanse, nye oppgaver og roller kan føre til en usikkerhet og følelse av utilstrekkelighet. Det nevnes også menneskers tap av tilhørighet i organisasjonen,

der de kan oppleve endrede sosiale relasjoner. En annen årsak kan være en følelse rundt tap av territorium, områder der de tidligere hadde kontroll blir endret eller blir borte.

Kotter og Schlesinger (1976) beskriver fire årsaker til at motstand oppstår. Den første er egeninteresse, der mennesker primært har fokus på egne ønsker og behov og ikke på organisasjonens behov. En annen årsak er misforståelser og mangel på tillit mellom ledere og ansatte. Den tredje årsaken til at motstand kan oppstå er ulike vurderinger av hva som er best for organisasjonen. Siste årsak som nevnes er at det kan være en lav toleranse for endring.

En av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ikke fører fram, er at endringsprosessene faktisk ikke ledes. Det er ofte fordi endring og endringsledelse ikke er definert som en konkret oppgave og utfordring. Endringsledelse og endringsarbeid handler nettopp om å virkeliggjøre ideer og planer for en ønsket situasjon i en virksomhet (Hennestad og Revang, 2012). Å ha en god ledelse i organisasjonen der det fokuseres å jobbe med strategiske oppgaver er derfor svært viktig for å lykkes med endringsoppgavene.

2.1.5 Strategier for endring

Jacobsen og Thorsvik (2010) klassifiserer langs to dimensjoner for utarbeidelse av strategier for gjennomføring av organisasjonsendringer. Den første er omfang (evolusjon versus revolusjon) og den andre som nevnes er om endringsprosessen er basert i samarbeid og konsultasjon eller på ordre og tvang. Disse to kan kombineres og man får da fire hovedtyper for endringsstrategier:

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

Figur 2.1 Fire hovedtyper endringsstrategier (Jacobsen og Thorsvik, 2010)

Vi forklarer i korte trekk de forskjellige strategiene:

Diktatorisk omforming;

Denne strategien har sitt opphav i militære organisasjoner og operasjoner. Organisasjoner må posisjonere seg i et helt nytt marked og tvinges til endring som følge av for eksempel nye konkurrenter og ny teknologi.

Karismatisk omforming;

Ved å benytte seg av en karismatisk person til gjennomføringen skapes det oppslutning om endringer og det kan gjennomføres uten motstand.

Tvungen utvikling;

Tvungen eller inkrementell utvikling skjer på ordre fra ledelsen og skjer gradvis. Eksempel på dette er ved for eksempel ved innføring av en ny programvare. Endringen kan virke liten, men kan skape sterk motstand fra enkeltpersoner og –grupper.

Deltakende utvikling;

Denne typen strategi kjennetegner at både lederne og ansatte gjennomfører endringen og alle i organisasjonen deltar.

2.1.6 Vellykkede endringsprosesser

For å få til en vellykket endring bør endringsarbeid tenkes på som en dynamisk helhet der prosessene i endringsarbeidet påvirker hverandre og ofte gjennomføres i varierende rekkefølge (Grønhaug, et al, 2001).

J.P. Kotter (1996) beskriver vellykket endringsarbeid som en prosess med ulike nøkkelfaktorer organisert i en bestemt rekkefølge. De åtte stadiene beskriver en prosess som går over tid.

Nedenfor er en gjennomgang av de åtte faktorene for å skape en vellykket endringsprosess (Kotter, 1996):

- 1) Skape kriseforståelse – endring er nødvendig.

Ansatte må få en følelse og forståelse om at endring er nødvendig, enten at det er krise eller at det finnes en stor mulighet som må utnyttes. Dette er spesielt viktig blant nøkkelpersoner. Det å involvere hele organisasjonen, eller representanter for alle deler av denne, og be om innspill er sentralt for å skape oppslutning og eierforhold til prosessen. Hensikten er å skape motivasjon og en drivkraft for endring, samt redusere

motkrefter. En av de største feilene mange gjør, er at de ikke greier å skape forståelse av krise. Dette er helt nødvendig for å redusere motstand og skape oppslutning om endringsideen.

- 2) Skape en koalisjon av ansvarlige ledere med makt til å gjennomføre endringen.

Det er svært viktig å etablere en gruppe som skal lede prosessen og som har den nødvendige støtte og makt til å gjennomføre prosessen, slik at den blir i stand til å overkjøre en eventuell sterk motstand. Prosessen må være forankret hos personer og grupper med overordnet beslutningsmyndighet. Svært mange endringer mislykkes fordi det ikke er mobilisert sterk nok allianse bak endringen.

- 3) Utvikle en visjon.

Det er viktig å ha et klart og forståelig bilde eller en modell av den ønskede situasjonen som skal gi kraft og retning. En stimulerende visjon vil kunne fungere som "ledestjerne" i endringsprosessen, og kunne skape sterk motivasjon og sterke drivkrefter.

- 4) Kommunisere forandringsvisjon.

Visjonen og strategien må markedsføres og presenteres i organisasjonen slik at ansatte forstår, deler og føler seg forpliktet. I implementeringen kan det nye kommuniseres ved at ledere går foran som et godt eksempel og er rollemodeller og viser gjennom praksis og handling hva det nye er.

- 5) Gi kraft og bemyndigelse til bred medvirkning.

Det er viktig å fjerne hindringer ved å endre strukturer, rutiner og systemer som støtter opp om det gamle. Det kan også være å omplassere eller fjerne personer som er sterke motstandere. Ledelsen må vise vilje til å endre slike forhold for å ikke miste troverdighet. Det er også svært viktig å ha en godt administrert prosess for å hjelpe ansatte til å endre sine holdninger og handlinger. Dette kan gjøres ved å gi de ansatte støtte, tilgang til ressurser og opplæring slik at de kan tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger (reduere motkrefter).

6) Skape kortsiktige gevinster - synliggjøre framgang.

Omfattende endringer kan ta lang tid å gjennomføre og det kan være viktig å planlegge og skape kortsiktige gevinster eller positive kortsiktige resultater, for å synliggjøre at det nye gir resultater og at en er på rett vei. Dette kan bidra til å holde motivasjonen oppe og stimulere drivkrefter. For å holde endringspresset oppe, er det også viktig å knytte konsekvenser opp til atferd, dvs. at det får positive konsekvenser å være lojal til det nye (stimulere drivkrefter), og at det får negative konsekvenser å ikke være lojal til det nye (reduere motkrefter).

7) Konsolidere gevinstene og fortsette endringsarbeidet.

Tidsperspektivet for å få innarbeidet varige endringer kan være minst 5-10 år (Kotter, 1996). Det nye er skjørt og det kan komme tilbakefall. Derfor er det viktig å ikke ta seieren på forskudd. Da risikerer man å ta bort noe av endringspresset, og motkrefter og gamle tradisjoner og væremåter kan ta overhånd. Man bør rette oppmerksomheten på det som gjenstår av endringen for å opprettholde og styrke drivkreftene og for å holde endringsmomentet oppe.

8) Forankre nye arbeidsformer i organisasjonens kultur.

Det er viktig å kunne vise og tydeliggjøre overfor organisasjonens interessenter hvordan nye metoder, atferdsmønstre og holdninger har bidratt til å gjøre organisasjonen bedre, for eksempel med hensyn til effektivitet, produktivitet og arbeidsmiljø. Det er viktig at (nye) ledere identifiserer seg med den nye måten å gjøre ting på. Ved rekruttering av nye medarbeidere bør også ansettelseskriteriene reflektere den nye organisasjonskulturen slik at de nye er innstilt på å jobbe etter prinsippene for den nye organisasjonsformen.

2.1.7 Oppsummering

Endringsprosesser kan ofte oppleves som utfordrende all den tid disse ikke blir vellykket. Det kan være mange grunner til at prosessene ikke fører frem og organisasjonene ikke får gjennomført endringene. Det kan være ytre forhold som er årsaken, men i mange tilfeller opplever ledelsen motstand mot at noe nytt skal introduseres. Dette har sammenheng med menneskenes ulike oppfatninger og forståelse av endringer, samt evne til å omstille seg. Endringsledelse er å omstille organisasjonen og tilpasse den til de nye utfordringene som den

står overfor. Dette bør gjøres med godt samarbeid med ansatte der man benytter seg av deres erfaringer og kompetanse, og med god involvering fra dem.

Med utgangspunkt i Kotters faktorer for vellykkede endringsprosesser ønsker vi videre i oppgaven å fokusere på de sosiale og psykiske sidene av arbeidsmiljøet. I den kommende delen av teoridelen vil vi ta for oss de ansattes medvirkning i endringsprosesser.

2.2 Medvirkning

I det moderne arbeidsliv skjer omstillinger, nedbemanning, strukturendringer og endringer i arbeidsprosesser stadig hyppigere og arbeidet består mer enn tidligere av kunde, klient og brukerkontakt. I mange yrker er det ikke de fysiske arbeidsmiljøproblemene som gir størst utfordring, men i stedet faktorer som i større grad er knyttet til de sosiale og psykiske sidene av arbeidsmiljøet som kan oppleves utfordrende. På den måten vil man kunne anta at informasjon, samarbeid og medvirkning stadig blir viktigere.

I denne oppgaven er det ansattes medvirkning i endringsprosesser som er det bærende fokusområdet. Medvirkning som begrep er forankret i ulike lovverk og avtaleverk og på den måten et viktig tilskudd for bedrifter å praktisere ved gjennomføringer av endringer. Vår problemstilling skisserer i så måte et spørsmål knyttet til gjennomføringsgraden av reell medvirkning, der ansattes opplevelse av medvirkning samsvarer med ledernes oppfatning av faktisk medvirkning.

Videre i dette kapittelet skal det handle om begrepet medvirkning, og dens ulike fasetter. Deriblant vil det differensieres mellom enkeltindividets medvirkning, og medvirkning gjennom tillitsvalgte. Vår innfallsvinkel fokuserer på enkeltindividets følte medvirkning i endringsprosesser, men samtidig er det viktig å belyse også andre former for medvirkning. Vår teoretiske forankring vil i hovedsak være basert på norske studier rundt medvirkning, da norsk næringsliv i større grad enn mange andre land har utviklet en flatere organisasjonsstruktur der medvirkning i større grad praktiseres. Falkum et al. (2009) utdyper dette med å skissere at land som USA ikke har noe demokratisk tradisjon som kan sammenlignes med Norge.

Som en presisering til gjennomgang av vår oppgave kan det nevnes at på oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet fikk forskningsstiftelsen Fafo (tidligere

Fagbevegelsens senter for forskning) i 2009 i oppgave å gjennomføre en studie vedrørende praktisering av medvirkning i norsk arbeidsliv. Sammenfatningen av denne studien har Falkum, Hagen og Trygstad presentert i Fafo-rapport 2009:35. Videre i denne oppgaven vil det refereres til Fafo-rapporten, med henvisning til Falkum, et al. (2009). Og ved kongelig resolusjon 12/2009 ble det oppnevnt et offentlig utvalg for å foreta en helhetlig gjennomgang av ulike medbestemmelses- og medvirkningsbestemmelser, og denne vil videre i denne studien bli referert til som NOU 2010:1 (2010).

2.2.1 Hva er medvirkning?

Oppbygningen av dagens medbestemmelses- medvirkningsordninger har en historie som startet på slutten av 1800-tallet (NOU 2010:1, 2010). Mange av de mest sentrale prosessene foregikk i tilknytning til industrialiseringen, interesseorganiseringen og utviklingen av det parlamentariske system og de politiske partiene. Mange av interessekonfliktene knyttet seg til utviklingen av lønnsarbeidet og eierskapet og motsetningene mellom dem i den industrielle produksjon. Derfor har mange av ordningene med medbestemmelse og medvirkning sitt opphav fra privat næringsliv.

Det er en rekke begreper som dekker ansattes deltakelse og samarbeid i norsk arbeidsliv. Blant annet kan det nevnes medbestemmelse, medvirkning, selvbestemmelse, drøfting, forhandling og bedriftsdemokrati. Begrepene har variert over tid og ulike retninger (NOU, 2010:1, 2010) og arbeidslivsforskningen har i stor grad brukt definisjonene på ulike måter. Lov og avtaleverket har ikke noen klar og entydig definisjon og begrepene brukes i stor grad om hverandre. I Brubakkenutvalgets innstilling i 1985 står denne definisjonen på medbestemmelse:

Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje.

(NOU 2010:1, 2010, s. 15)

Lov og avtaleverket er i prinsippet lite endret etter denne innstillingen. Falkum et al. (2009) bruker begrepet medbestemmelse om deltakelse i beslutningsprosesser, og medvirkning om deltakelse i iverksetting og gjennomføring av beslutninger som er tatt. Men siden begrepene

medbestemmelse og medvirkning ikke er klart definerte i lovverk og avtaleverk vil vi bruke begrepet medvirkning videre i oppgaven.

Det som vil være vår innfallsvinkel til forståelsen av disse begrepene er hvorvidt det kan tenkes at den medvirkningen ansatte føler de har, også kan påvirke organisasjonsendringene. På lik linje med hva den tradisjonelle forståelsen av medbestemmelse gjennom representasjon gjør. Og hvordan oppleves eventuell manglende medvirkning fra de enkelte ansatte i endringsprosesser? Blant annet kan det tenkes at orienteringer og informasjon fra ledelsen tidlig i en endringsprosess kan øke gjennomføringsgraden hos enkeltindividene når endringene skal implementeres. Både representativ medvirkning og individuell/direkte medvirkning kan være viktige faktorer for gjennomføringsgrad av endringer, noe som åpner for at det er ulike former for medvirkning ledere må ta hensyn til.

2.2.2 Ulike former for medvirkning

Medvirkning innebærer at ansatte får makt til å ta beslutninger som angår virksomheten, og får mulighet til å ha innflytelse over eget arbeid (Ingvaldsen, Rolfsen og Finrud, 2012). Ifølge Busck, Knudsen og Lind (2010) er en vanlig oppdeling av medvirkning å skille mellom representativ medvirkning, der ansatte får innflytelse gjennom representanter (eks. tillitsvalgte), og direkte medvirkning der ansatte kan ta beslutninger angående eget arbeid.

Den representative medvirkningen vil gjenkjennes ved involvering av fagforeningene i den enkelte bedrift, der den ansatte lar seg bli representert av andre i medvirkningsøyemed (Ingvaldsen, et.al., 2012). Når det gjelder direkte medvirkning, kan denne deles i to dimensjoner. Den ene dimensjonen tar for seg autonomi, som omhandler i hvilken grad en arbeidsgruppe kan fatte beslutninger som er vesentlige for gruppens arbeid. Eksempelvis valg av arbeidsmetoder, produksjonsmål, rekruttering, overtid, jobbrotasjon, vedlikehold og omstilling av maskiner. Den andre dimensjonen av direkte medvirkning klassifiserer Ingvaldsen, et. al. (2012) som kontinuerlig forbedring. Med dette mener de at kontinuerlig forbedring kan bidra til læring, variasjon og innflytelse over arbeidsforholdet som er viktige elementer innenfor den norske modellen som er ”ledelse fra bunn til topp”. Slike forbedringsprosesser kan for eksempel dreie seg om forbedret HMS eller eliminering av fysiske og psykiske stressfaktorer.

I NOU 2010:1 (2010) blir det differensiert mellom individuell/direkte og representativ/indirekte medvirkning. Direkte medvirkning omhandler former hvor arbeidstakerne deltar som individer, eksempelvis gjennom direkte interaksjon med leder eller i kollektive sammenhenger som allmøter, høringsrunder, etc. Mens den direkte deltakelsen omhandler individet, vil den indirekte deltakelsen dekke situasjoner hvor arbeidstakernes representanter inngår i interaksjonen med ledelsen, eksempelvis tillitsvalgte, verneombud eller medlemmer av arbeidsmiljøutvalg.

Ved direkte medvirkning deltar arbeidstakerne som underordnede med sikte på å øke virksomhetens effektivitet, mens ved representativ medvirkning deltar arbeidstakerne som likeverdige parter med sikte på å få til en (mer) rettferdig fordeling av goder og ulemper i virksomheten (NOU 2010:1, 2010). I dag synes det å være generell enighet om at begge formene for deltakelse er en selvfølge i et moderne arbeidsliv.

Individuell deltakelse skal ivareta arbeidstakerens rett til utfoldelse i arbeidssituasjonen (NOU 2010:1, 2010). Arbeidstakeren skal ikke utsettes for unødige begrensninger, noe som bygger på demokratiets frihetsargument. Ansatte skal ha mulighet til å utvikle seg faglig og personlig gjennom arbeidet. Dette impliserer at alle har rett til å delta i beslutninger som påvirker individets liv og velferd. Individuell deltakelse skal bidra til å øke arbeidstakernes innsats, og gjennom å gi den enkelte mulighet til å benytte sitt faglige og personlige potensial vil deltakelse bidra til økt produktivitet.

Representative og individuelle rettigheter finnes både i arbeidsmiljøloven §4-2 og i forskrift om organisering, ledelse og medvirkning.

I forskrift om organisering, ledelse og medvirkning står det,

§ 2-1. Arbeidstakernes medvirkning

Planlegging og vurdering av arbeidsmiljøet og gjennomføring av nødvendige og forebyggende tiltak skal skje i samarbeid med arbeidstakerne, verneombud og tillitsvalgte.

Forskriften sier dermed at ansatte skal involveres i planleggingsstadiet av tiltak som har til hensikt å opprettholde eller forbedre et arbeidsmiljø. På mange måter vil også

endringsprosesser av større karakter berøre arbeidsmiljøet mer eller mindre direkte, noe som åpner for å vurdere bruk av denne forskriften for å fremme grad av medvirkning hos ansatte.

Både representativ og individuell innflytelse må vurderes ut i fra hvilket nivå i virksomheten søkelyset settes på (NOU 2010:1, 2010). Jo høyere opp i hierarkiet beslutningen tas, jo mer avhengig vil den enkelte arbeidstaker være av å delta i representative ordninger.

Den representative deltakelsen skal også bidra til at uenigheter kan løses på fredelig vis, og ikke gjennom konflikter.

2.2.3 Perspektiv på medvirkning

Medvirkning kan ifølge NOU 2010:1 (2010) deles inn i fem ulike nøkkelbegreper. Det blir ofte satt likhetstegn mellom bedriftsdemokrati og medvirkning, og termen ”*alle tiltak som gir innflytelse*” i Brubakkenutvalgets definisjon dekker disse begrepene. Bergh (1991) gir fem former for medvirkning på arbeidsplasser i sin oppsummering av medvirkning som forskningsfelt. I arbeidslivet har man forhandlingsrett, man har medansvar gjennom representasjon i bedriftens styrende eller besluttede organer gjennom tillitsvalgte eller som ansattrepresentant i eksempelvis styret. Det kan være samarbeidsorganer med rådgivende eller orienterende funksjon med representanter for begge parter, som eksempelvis arbeidsmiljøutvalg eller medbestemmelsesapparat. Medeierskap vil gi ansatte medvirkningsmuligheter, ved at de er representert på eiersiden av bedriften. Den siste formen for medvirkning som Bergh (1991) skisserer omhandler direkte medvirkning der den enkeltes medvirkning eller innflytelse over egen arbeidssituasjon er det sentrale element.

Nyhlen (1997) skriver om fem modeller/perspektiv på medvirkning, som omhandler medvirkning via markedet, ved kollektiv medvirkning og representativ medvirkning. Disse perspektivene har fokus på de kollektive medvirkningsforholdene, slik Bergh (1991) også omtaler. I tillegg presenterer Nyhlen (1997) perspektiver på medvirkning i den direkte arbeidssituasjonen og medvirkning som holdning. Medvirkning som holdning kalles også den psykologiske fortolkningsramme, der reell medvirkning kun kan oppnås hvis det er en demokratisk grunnholdning i organisasjonen.

Medvirkning har tidligere dreid seg mer mot prosesser enn mot gitte løsninger (Nyhlen, 1997) og dette kan også sees i sammenheng med utviklingen i arbeidslivet og er i tråd med Arbeidsmiljøloven, der ansatte har rett til å bli hørt og rett til å delta med innføring av ny

teknologi og planlagte omstillinger. Denne dreiningen kan også sees i sammenheng med at utfordringer i mange yrker i dag ikke dreier seg om det fysiske arbeidsmiljøet, men om faktorer som har innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet.

2.2.4 Viktigheten av medvirkning

Medvirkning er i dag forankret i lovgivning i blant annet Arbeidsmiljøloven, noe som viser dens viktighet i norsk arbeidsliv. Arbeidslivslovgivningen i Norge beskytter arbeidstakerrettighetene samtidig som den understreker at arbeidstakerne er forpliktet til å bidra til et godt og sikkert arbeidsmiljø (NOU 2010:1, 2010). Arbeidsmiljøloven § 4-2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling sier følgende:

(1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.»

(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Dette betyr at ledelsen i endringsprosesser skal sørge for at arbeidstakere får tilstrekkelig informasjon og mulighet til å medvirke i et slikt omfang at det ivaretar ansattes fysiske og psykiske arbeidsmiljø, og samtidig hindrer unødvendige fysiske og psykiske belastninger som følge av endringsprosessene.

Den formelle strukturen knyttet til ansattes medvirkning gir grobunn for bred deltakelse fra ansatte der dette praktiseres. Samtidig er det én ting å formalisere ønsket medvirkning, men reell medvirkning er noe annet. Arbeidstilsynet har i enkelte tilfeller gitt pålegg der det kreves at arbeidsgiver må sørge for *reell* medvirkning fra arbeidstakerne, for eksempel under omstillinger (NOU 2010:1, 2010). Med reell medvirkning legger Arbeidstilsynet blant annet vekt på om arbeidstakerne eller deres representanter har fått informasjon i så god tid at de kan danne seg en oppfatning om problemstillingen før de blir gitt anledning til å bidra med sine synspunkter, og om arbeidstakerne eller deres representanter har blitt gitt anledning til å

fremme sine synspunkter før beslutningen er fattet. Blant annet fant Falkum et al. (2009) at jo klarere fordeling av oppgaver på arbeidsplassen er, jo mer innflytelse har de ansatte, og omvendt. Jo klarere og tydeligere det er hvem som kan ta avgjørelser på arbeidsplassen, jo mer innflytelse har de ansatte, og omvendt. Jo bedre informasjonen fordeles, jo større innflytelse har arbeidstakerne. Sammenhengen er sterkest mellom informasjonsfordeling og innflytelse på styring og organisering av virksomheten.

Å utvikle og etablere klare og hensiktsmessige organisasjonsstrukturer er ledelsesoppgaver, og gode organisasjonsstrukturer som er akseptert av de ansatte er en forutsetning for å styrke både rasjonalitet, produktivitet og effektivitet i virksomheten. For jo mindre innflytelse arbeidstakerne har på arbeidsorganiseringen, jo mindre effektiv synes de den er, og omvendt (Falkum et al., 2009).

2.2.5 Medvirkning i endringsprosesser

I henhold til oppgavens problemstilling er formålet i denne undersøkelsen å belyse ansattes medvirkning i endringsprosesser og i hvilken grad enkeltindividene i bedriftene føler reell medvirkning inn i disse prosessene. Resultater i Fafu-rapporten (Falkum et al., 2009) viser at norske arbeidstakere gjennomgående svarer at de har høy innflytelse på egen arbeidssituasjon. I forhold til tidligere forskning fra 1960-tallet har norske arbeidstakere i 2009 først og fremst fått økt innflytelse på det som har med individuelle forhold og egen arbeidssituasjon å gjøre, mens innflytelsen på mål, strategier, effektivitet og organisering ikke har økt tilsvarende.

HMS-undersøkelsen 2007 (Bråten, Andersen og Svalund, 2008) viser at de ansatte i størst grad ønsker seg mer innflytelse på beslutninger om endringer i bedriften, arbeidsmengden, strategier og mål, og tidsfrister, det vil si forhold som har med virksomhetens oppbygging og virkemåte å gjøre. De er i større grad tilfreds med den innflytelsen de har på valg av egne oppgaver, egen arbeidstid og arbeidsutførelsen, altså forhold som har med egen arbeidssituasjon å gjøre. Noe av årsaken til dette kan nok være at innflytelse på egen arbeidssituasjon er forankret i arbeidsmiljølovens bestemmelser om medvirkning. Data fra Fafu-rapporten (Falkum et al., 2009) tyder på at de representative ordningene bidrar til å sikre den enkeltes innflytelse.

NOU-rapporten (NOU 2010:1, 2010) postulerer at arbeidslivets omstillings- og endringsevne er langt mer avhengig av de kollektive og representative ordningene enn av individuelle

former for medvirkning og innflytelse. Samtidig er den individuelle medvirkningen viktigere for organisasjonsstrukturens klarhet og effektiviteten i arbeidsorganiseringen enn den kollektive medbestemmelsen. Den individuelle medvirkningen er derfor viktig for resultatene av den daglige driften, mens de representative ordningene er viktige for utviklingen av virksomhetens fremtid. Samtidig som den individuelle medvirkningen representerer en praktisering av de kollektive rettighetene, legger rapporten fra Falkum et al. (2009) vekt på at de representative ordningene trekker opp grenser og rammer for den enkeltes individuelle innflytelse. Kollektive rettigheter blir dermed betingelser for den individuelle handlingsfriheten.

Når det gjelder virksomhetens styring, oppbygging og virkemåte, vil ansatte bedre øve innflytelse gjennom sine organisasjoner og tillitsvalgte i de samarbeidsorganene som er etablert og fungerer i virksomheten (Falkum et al., 2009). Som saksfelt er innflytelsen i større grad ment å foregå gjennom representative og kollektive ordninger, og i mindre grad gjennom individuell deltakelse og direkte medvirkning. Falkum et al. (2009) fant at arbeidstakernes innflytelse på egen arbeidssituasjon er høy. Innflytelsen på arbeidsorganiseringen er også høy, mens innflytelsen på styringen og organiseringen av virksomheten er langt lavere. Ledelsens beslutninger i norske bedrifter er avhengige av oppslutning og aksept hos de ansatte dersom de skal bli gjennomført. Funn fra Falkum et al. (2009) bekrefter antakelsen om at medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati styrker omstillings- og endringsevnen i norsk arbeidsliv. Det er en helt klar positiv og signifikant sammenheng mellom medbestemmelse, samarbeid, innflytelse og vilje til deltakelse og bidrag til endring i norske organisasjoner. Samtidig vil forventninger til ansattes medvirkning i endringsprosesser bidra til deres opplevelse av involvering (Falkum, Hagen og Trygstad, 2009:2). Deres rapport viser et sterkt ønske fra ansatte om mer medvirkning når endringer i organisasjonen skal besluttes. Så mange som 32,4 % av respondentene ønsket mer innflytelse på beslutninger om endringer i organisasjonen, mens 25,5 % ønsket mer innflytelse på bedriftens mål og strategier. Henholdsvis 53,6 % og 61,1 % følte de hadde tilstrekkelig innflytelse på dette. På bakgrunn av disse tallene ble det antydnet at ansattes forventninger til medvirkning påvirker opplevelsen ansatte har til temaet. Det Falkum et al.(2009:2) ikke vurderte i sin rapport er hvilke forventninger leder tror ansatte har til medvirkning, sett i sammenheng med ansattes faktiske forventninger. Dette er et av denne oppgavens bidrag til tematikken rundt medvirkning i endringsprosesser.

2.2.6 Direkte eller indirekte medvirkning

Det er flere mulige innfallsvinkler til tematikken rundt medvirkning i organisasjoner, og endringsprosesser spesielt. I mange sammenhenger benyttes nok den indirekte medvirkningen i form av tillitsvalgte i større omfang enn enkeltindividets direkte deltakelse i prosesser knyttet til endringer. Samtidig kan det være elementer med direkte medvirkning som kan være med på å påvirke evnen til gjennomføring av endringene i organisasjoner der ansatte ikke har fått deltatt i prosessene i forkant av endringer. Det vil nå belyses ulike argumenter for og imot disse formene for medvirkning.

Den individuelle medvirkningen og innflytelsen er ifølge Falkum et al. (2009) viktigere for organisasjonsstrukturens klarhet og effektiviteten i arbeidsorganiseringen enn den kollektive medbestemmelsen. Den individuelle medvirkningen er viktig for resultatene av den daglige driften, mens de representative ordningene er viktige for utviklingen og virksomhetens fremtid. Den representative ordningen legger, som tidligere nevnt, premisset for den individuelle medvirkningen, og dermed står altså de to bedriftsdemokratiske innflytelsesformene i et direkte avhengighetsforhold til hverandre, og ikke et motsetningsforhold. De representative ordningene trekker i så måte opp grenser og rammer for den enkeltes individuelle innflytelse, samtidig som den individuelle medvirkningen representerer en praktisering av de kollektive rettighetene.

Det er også kritiske argumenter mot den direkte deltakelsen (Falkum et al., 2009). Deriblant bidrar direkte deltakelse til skjev fordeling av goder og byrder, og dermed ulikhet. Den begrenser den enkeltes innflytelse til det lederne åpner for, samtidig som den svekker mulighet for samhold, fellesskap og samling av krefter i ønsket retning. I tillegg kan direkte deltakelse bidra til unødvendige motsetninger og konflikter i arbeidsorganisasjonen, samt at den kan svekke mulighetene for samordning av aktiviteter og dermed svekke effektivitet og produktivitet. På den andre siden finnes det også argumenter for direkte deltakelse. Fafo-rapporten (Falkum et al., 2009) viser blant annet til at den utløser kreativitet og deltakelse fra den enkelte ansatte, da den skaper engasjement og deltakelse i vitale prosesser. I tillegg ansvarliggjøres og bemyndiges den enkelte for organisasjonens suksess. Direkte deltakelse gir den enkelte lærings- og utviklingsmuligheter, som igjen styrker organisasjonens produktivitet og effektivitet.

2.2.7 Oppsummering

Det å være arbeidstaker i Norge forbindes med medvirkning og samarbeid mellom ansatte og ledelse uavhengig av tariffavtaler og fagforeninger, og på tvers av sosial status, utdanning, alder og kjønn. De fleste vil oppleve en eller annen form for praktisering av medvirkning, uavhengig av organisering og tariffavtaler. Dette blant annet på grunn av de lovfestede rettighetene til medvirkning og innflytelse som fremkommer av arbeidsmiljøloven og som gjelder alle i arbeidslivet.

Sterke samarbeidsrelasjoner og praktisering av ordninger for medvirkning og bedriftsdemokrati, både representative og individuelle, vil styrke ledelsens evne til å realisere sine intensjoner, og dermed ledelsens makt i virksomheten (Falkum et al., 2009).

3.0 Metode

Metode kan sies å være en fremgangsmåte for å samle inn data om virkeligheten, i hvert fall noe av virkeligheten (Jacobsen, 2005). Valg av metode skal ta høyde for hva som ønskes oppnådd, og samtidig være hensiktsmessig. Den metoden man velger bør søke å benytte gjennomprøvd og valide fremgangsmåter for å gi svar på de spørsmålene som stilles. Det bør således være mulig å kopiere metodene i ettertid og dermed oppnå samme resultat. Dette kan dog være vanskelig, om ikke umulig i kvalitative studier, da det vanskelig kan konkluderes entydig med en sann virkelighetsoppfatning etter kvalitative undersøkelser. Det er på den andre siden søken etter større forståelse og kunnskap rundt ei problemstilling, som gjør kvalitative metoder nyttig og hensiktsmessig.

3.1 Forskningsdesign

I vår deduktive tilnærming til denne caseundersøkelsen rundt forståelse av medvirkning ved endringsprosesser er det arbeidsgivere og arbeidstakers forståelse vi er interesserte i. Et av våre spørsmål var knyttet til hvordan arbeidsgivere og arbeidstakere forstår medvirkning i endringsprosesser. Det ble naturlig for oss å undersøke dette ved hjelp av kvalitative metoder, slik at nyanser og ulike begrepsforståelser kan operasjonaliseres i etterkant. Siden vi har et ønske om å utforske og beskrive menneskelige erfaringer og forståelser av et fenomen, er vår metodiske tilnærming fenomenologisk (SNL, Fenomenologi, 2013). I vår oppgave omhandler dette ansattes og leders opplevelse og erfaring med ansattes medvirkning i endringsprosesser. I denne sammenheng vil tolkningen av slike utsagn måtte sees i lys av den sammenheng de befinner seg i. I fenomenologisk tilnærming forsøker forskeren å forstå meningen med et fenomen gjennom en gruppe menneskers øyne.

For å forstå innsamlet datamateriale er vi nødt til å fortolke meningsinnholdet og gi det mening i vår forståelsesramme. På den måten vil vår tilnærming være forankret både fenomenologisk og hermeneutisk (SNL, Hermeneutikk, 2013).

Vi ønsket å belyse mulige ulike oppfatninger arbeidsgivere og arbeidstakere besitter når det gjelder «tilstrekkelig» deltakelse ved endringsprosesser, og i hvor stor grad dette hadde betydning for deres opplevelse av deltakelse ved endringer. For å forsøke å finne ut av dette valgte vi å intervju 6 ledere og 6 ansatte i to ulike bedrifter. En faktor som var interessant å undersøke nærmere var hvorvidt objektivt sett store endringer skiller seg fra små endringer,

når man diskuterer forventninger og medvirkning. Det er derfor ikke gjort noe seleksjon på forhånd hva endringsstørrelse angår. Teoretisk vil også små endringer kunne frembringe interessante funn med den innfallsvinkelen denne oppgaven legger opp til.

3.2 Fremgangsmåte

I vår studie ble det gjennomført såkalte åpne individuelle intervjuer. I forlengelsen av det ble det antatt at en semistrukturert intervjuprofil var hensiktsmessig da det er spesifiserte tema som skal omhandles, mens innholdet og forståelsen av tema kan være gjenstand for individuelle ulikheter. Det ble videre antatt at det var hensiktsmessig å få en bred forståelse og ulike nyanser belyst, nettopp for å få frem de individuelle ulikhetene. Et ustrukturert intervju ville i så måte muligens berøre temaet for svakt, mens et strukturert intervju ville kunne forvirre respondentene om spørsmålsstillingen ikke traff hver enkelt sin forståelse for begrepene medvirkning og endringsprosesser. I et semistrukturert intervju lar man respondentene i større grad beskrive og forme sin egen forståelse og opplevelse av dette (Jacobsen, 2005).

Å foreta individuelle og personlige intervjuer tar tid, og det ble antatt at det var nødvendig å avsette ca. 1-1,5 time pr. intervju. Det var viktig å overholde dette tidsrommet, for ikke å legge for mye beslag på de ansattes arbeidstid. Dette var noe som kunne problematisere muligheten for å få respondenter til å stille opp og gjennomføre intervjuene tilfredsstillende. Spesielt fra arbeidsgiversiden ble det antatt at de ønsket begrenset ressursuttak for å stille opp. I tillegg ble det estimert en del tidsbruk på å velge ut ulike bedrifter, samt avtale møtetidspunkt og møtested. Intervjuene ble gjennomført på respondentenes arbeidssted, og minimum to personer ble intervjuet samme dag. Dette for å lettere administrere tidsbruk for gjennomføring av intervjuene.

3.2.1 Initiering av kontakt med bedriftene

Det ble som et utgangspunkt valgt ut avishus som ønskelig bransje å gjennomføre intervjuer i. Det ble deretter tatt direkte telefonkontakt med administrerende direktør/sjefsredaktør i to aktuelle aviser der oppgaven ble presentert. Etter at interessen for å delta var etablert, fikk lederen selv velge ut mulige kandidater ut fra våre kriterier; administrerende direktør, to ledere med personalansvar, to ansatte uten verv og én tillitsvalgt. Administrerende direktør fikk selv kontakte sine ansatte med en forespørsel, noe vi opplevde ble positivt mottatt hos leder. På den måten var leder i stand til å velge ansatte som hadde mulighet ressursmessig til å

stille opp til intervju. Da listen over ansatte var klar fikk disse tilsendt en epost fra intervjuer med presentasjon av prosjektet og intervjuteknikken. Det ble så avtalt tidspunkt for gjennomføring. Administrerende direktør/sjefsredaktør var til en hver tid orientert om fremdriften og gjennomføringen. Samtykkeerklæring (vedlegg 2) ble gjennomlest og signert av samtlige respondenter før oppstart. Intervjuenes lengde varierte fra 45-99 min.

3.2.2 Utvalget

Det ble antatt at det ville være tilstrekkelig med tolv respondenter, men det ble tatt høyde for at det kunne bli aktuelt å intervju ytterligere personer om ikke innhenting av data gav et metningspunkt på dette tidspunktet. Tolv gjennomførte intervjuer oppleves som et metningspunkt i denne studien, da det ikke fremkom nye temaer, men snarere gjentakelser av allerede nevnte temaer. Det ble derfor vurdert som tilstrekkelig med tolv intervjuer som datagrunnlag for videre drøfting.

Respondentene ble hentet fra to bedrifter i Norge, hjemmehørende i ulike fylker. De er noe ulik i størrelse, der den ene har ca. 40 årsverk, mens den andre bedriften ca. 25 årsverk. Den største avisen opplever også en sterkere konkurranse fra annen lokal aktør enn den minste bedriften.

Begge bedriftene har lang fartstid, og har eksistert i ca. 100 år begge to. Identifisering av bedriftene kan gis på forespørsel, men er unnlatt i oppgaven av konfidensielle vurderinger gjort i samråd med administrerende direktør i begge bedriftene. Uten mulighet til anonymisering av respondentene og bedriftene ville det være vanskelig å gjennomføre denne undersøkelsen.

Bedriftene tilhører begge avishus, og trykker papiravis, i tillegg til økende satsning på den digitale plattformen. Begge avisene opplever kontinuerlig ulike endringsprosesser, og antydes å være gode respondenter i henhold til oppgavens problemstilling. Det ble gjennomført tre intervjuer av ledere og tre intervjuer av ansatte i begge avisene. Blant de ansatte ble det intervjuet én tillitsvalgt i hver avis, mens to ansatte ikke hadde slike verv. Administrerende direktør/sjefsredaktør ble intervjuet i begge avisene. På den måten kan man trekke sammenligninger både mellom ansatte og ledere internt i hver bedrift, men også se hvorvidt det er store ulike oppfatninger på tvers av bedriftene. Det var ikke en nødvendighet at respondentene fra samme organisasjon beskriver samme endringsprosess, da det er den

bakenforliggende antakelsen om medvirkningskultur i organisasjonen som vil bli det sentrale temaet. «I hvor stor grad blir man involvert» er et eksempel på diskusjonstema. Da er det følelsen av involvering, og i hvor stor grad involveringen er tilstrekkelig, som er det mest sentrale.

3.2.3 Kriterium for utvelgelse

Det ble avtalt ulike uker for gjennomføring av intervjuer med de ulike avisene, som muliggjorde diskusjoner knyttet til reliabiliteten til intervjuguiden (vedlegg 1) i forhold til å få svar på det vi ønsket svar på. Det ble avholdt flere diskusjonsmøter i etterkant av de første møtene. Dette på grunn av mulig nye innfallsvinkler underveis som gjorde at det kunne være ønskelig å intervju andre grupper enn først antatt. Det være seg annen type respondenter (linjeleder i stedet for toppledelse, eller verneombud i stedet for andre ansatte). På den måten åpner det seg mulighet for å justere utvalget underveis ut fra hvilken informasjon som ble avdekket. Det ble ikke vurdert som nødvendig å endre på intervjuguiden underveis siden det opplevdes som gjennomgående god respons på de stilte spørsmålene. Tilbakemeldinger fra respondentene var også positive i forhold til innhold.

3.2.4 Gjennomføring av intervjuet

Selve intervjuene foregikk ansikt til ansikt med respondentene. Det ble benyttet en intervjuguide (vedlegg 1) som retningsgivende for intervjuet, og for å holde tema under intervjuene. I tillegg inneholdt intervjuguiden hjelpespørsmål og nøkkelord som bidro til økende grad av dypdykk i respondentenes svar. Det ble benyttet en intervjuguide med middels strukturingsgrad. På den måten var målet å oppnå at våre forhåndsdefinerte temaer blir belyst i hvert intervju. I tillegg var guiden såpass åpen at individuelle tolkninger og vurderinger ble tatt hensyn til. Det ble også benyttet diktafon for opptak av samtalen, slik at notatføring under selve intervjuet ikke behøvdes. Dette ble gjort ved hjelp av en enkel stemmeopptaker på mobiltelefon. Ved å benytte diktafon fikk man i større grad fremvise en dialogfølelse mellom intervjuer og respondent, noe som opplevdes som avskrekkende og tillitsvekkende for respondentene.

Oversikt over intervjuene			
Bedrift	Respondent	Tidsperiode	Varighet intervju
A	Leder 1	Høst 2013	62 min
A	Leder 2	Høst 2013	64 min
A	Leder 3	Høst 2013	75 min
B	Leder 4	Høst 2013	65 min
B	Leder 5	Høst 2013	85 min
B	Leder 6	Høst 2013	67 min
A	Ansatt 1	Høst 2013	76 min
A	Ansatt 2	Høst 2013	75 min
A	Ansatt 3	Høst 2013	99 min
B	Ansatt 4	Høst 2013	59 min
B	Ansatt 5	Høst 2013	57 min
B	Ansatt 6	Høst 2013	45 min

Tabell 3.1 Oversikt over intervjuene

Når det gjelder tid og sted for gjennomføring av intervjuene, ble de gjennomført på arbeidsstedet til respondentene, og i deres arbeidstid. Dette for å legge til rette for et kjent og tillitsvekkende klima og ikke oppkonstruere en uvant setting på en fremmed lokasjon. I tillegg ble det antatt at et intervju som foregår på arbeidsstedet lettere vil kunne frembringe tankene og følelsene rundt sin egen medvirkning, siden intervjuet skjer i de samme omgivelsene.

3.3 Analysering av data

Etter innsamling av rådataen i form av lydfiler, foretok vi selv en ordrett transkribering ved hjelp av dataprogrammet Hypertranscribe. I forlengelsen av det ble de systematisert i kategorier. Rådataen la grunnlag for hvilke kategorier som var hensiktsmessig å lage. Dette ble gjort gjennom et oppstilt matrisediagram for å kunne vurdere sammenhenger og for å få en systematisert oversikt over den totale datamengden. Disse ble i neste omgang fortolket, der det ble lett etter meninger og årsaker, som igjen ble kategorisert og sortert. På den måten satt man igjen med et datamateriale som var bearbeidet og nyttiggjorde seg i oppgavens videre oppbygging og besvarelse av problemstilling. Rådata gjøres tilgjengelig på forespørsel.

3.3.1 Kategorisering av datamaterialet

Selv om det i utgangspunktet var rådataens innhold som avgjorde hvilke kategorier som ble hensiktsmessig å danne, førte intervjuguidens oppbygging mer eller mindre implisitt samtalen igjennom ulike kategorier. På den måten ledet spørsmålene og problemstillingene som ble tatt opp i intervjuene samtalen gjennom noen forhåndsbestemte kategorier. Dette var ikke til å unngå all den tid det ble benyttet en semistrukturert intervjuform. Det var ønskelig at respondentene skulle si noe om blant annet følt medvirkning, involvering i endringsprosesser, forholdet mellom arbeidsgiver/arbeidstaker, samt sin egen fremtoning ved endringsprosesser. På den måten ble det naturlig å tenke seg at disse temaene også vil kunne bli omformet til kategorier når kategoriseringsprosessen tok til. Allikevel ville rådata gi grobunn for inndeling av underkategorier på de ulike temaene. I tillegg var det forståelse for at det kunne fremkomme temaer underveis i intervjuprosessen som ville fremprovosere en kursendring i intervjuguiden.

3.4 Forskningsetiske vurderinger

Det vil i kvalitative undersøkelser, så vel som kvantitative undersøkelser, være et behov for å drøfte resultatenes validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2005). Selv om det i kvalitative undersøkelser ikke er et mål å generalisere funnene, vil troverdighet og pålitelighet i datainnsamling og bearbeiding allikevel være viktige drøftingsmomenter.

3.4.1 Reliabilitet

Angående resultatenes reliabilitet antas det å være ivaretatt gjennom blant annet gjennomføring av intervjuer på respektive respondenters arbeidsplass og ved bruk av diktafon for nøyaktig nedtegning av informasjon fra respondent. Selv om det ble benyttet en intervjuguide som retningsførende under samtlige intervjuer er det allikevel knyttet utfordring til de to intervjuernes samkjøring i forhold til fremtoning i selve intervjuet, også kalt intervju-effekt (Jacobsen, 2005). Forfatterne gjennomførte ingen intervju sammen, noe det i etterkant kan stilles kritiske anmerkninger til. Det er derfor noe usikkert om intervjuernes presentasjon og fremtoning kan påvirke respondentenes opplevelse ulikt.

3.4.2 Validitet

Når det gjelder resultatets validitet er det tatt utgangspunkt i utvalgets samlede beskrivelse av fenomenet medvirkning i endringsprosesser. I grove trekk svarer respondentene i samme retning, noe som styrker validiteten. Det hviler ikke noe mistanke om at noen av

respondentene ikke svarer sant på stilte spørsmål under intervjuene. En annen faktor som styrker resultatenes validitet er respondentenes nære erfaring med endringer i egen virksomhet, delvis på grunn av lange ansettelsesforhold i bedriften. Det er nærliggende å tro at de selv har opplevd endringer og på den måten kan skildre sin opplevelse troverdig.

3.5 Kritisk evaluering av forskningsdesignet

Det er flere mulige feilkilder ved bruk av kvalitative metoder, og det er viktig at aktuelle problemstillinger tilknyttet konklusjonene blir drøftet (Jacobsen, 2005). Deriblant kan det tenkes at respondentene som blir benyttet ikke er representative i sine utsagn. Det er mulig at de som velger å la seg intervju om oppgavens temaer er de i organisasjonen som har mest negativt å si, og ser på dette som et talerør ut av organisasjonen for sin frustrasjon. På den andre siden er det viktig at personene som intervjues faktisk har erfaringer som er relevante for å oppnå datametning.

Et annet poeng som er verdt å drøfte er hvorvidt tidsmessig avstand til aktuell endringsprosess kan spille inn. Siden det ble intervjuet 12 personer, som tidvis viste til ulike endringsprosesser, vil også noen respondenter oppleve større avstand til aktuell problemstilling, og kan dermed farges av dette. Det kan blant annet tenkes at større avstand gir lavere emosjonell reaksjon på prosessen.

Hvorvidt intervjusituasjonen resulterte i tilstrekkelig tillit og åpenhet hos respondentene er også ei potensiell problemstilling i kvalitative undersøkelser der individuelle intervjuer danner datagrunnlaget (Jacobsen, 2005). På mange måter vil intervjuers fremtoning gi til dels store konsekvenser for respondentenes åpenhet og vilje til å meddele sine oppriktige meninger til oss.

Også systematiseringen av kategorier må sees på med et kritisk blikk med tanke på funksjonalitet og begrepsforståelse. Det kan tenkes at man legger subjektive tolkninger til begrepsforståelsen i kategoriseringen, noe som kan gi seg utslag i vage og lite beskrivende kategorier. Det bør også vurderes om datainnhenting utelukkende fra intervjusituasjonen er tilstrekkelig for å gi en tilfredsstillende besvarelse ut fra oppgavens problemstilling og tematikk.

På den andre siden har forfatterne jobbet tett og målrettet for å forsøke å minimere disse potensielle utslagsgivende faktorene i vår undersøkelse. Dette har resultert i utallige drøftingsmøter underveis i hele denne prosessen for å kvalitetssikre at det er gjort grundige evalueringer av potensielle fallgruver longitudinelt gjennom hele prosessen. Samtidig vil det alltid være momenter som kan tenkes å påvirke de resultatene man tilegner seg, noe denne diskusjonen har synliggjort.

4.0 Studiens funn

Vi vil i dette kapittelet presentere funnene som danner grunnlaget for videre diskusjon. Funn oppsummeres fortløpende underveis og analyseringen av disse blir gjennomført i det påfølgende analysekapittelet. Respondenter er kategorisert inn etter bedrift A og bedrift B, der ledere og ansatte er adskilte. Nummereringen viser til oversikt over respondenter presentert tidligere i oppgaven (Tabell 3.1, side 35).

Vi har i denne presentasjonen valgt et utvalg av de resultatene undersøkelsen ga. Dette på grunn av oppgavens begrensninger og hensiktsmessighet. Det som presenteres videre i dette kapittelet viser resultatenes mest interessante funn for å gi svar på vår problemstilling.

4.1 Endringsprosesser

Vi vil starte denne presentasjonen ved å se på ulike elementer av endringer og forståelse av dette hos respondentene.

4.1.1 Begrepsforståelse

For å forsøke å kartlegge forståelsen av begrepet endring blant respondentene, ble de spurt hva de legger i begrepet endring:

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Kontinuerlig utvikling.	5) Utvikling. Et nødvendig onde i vår bransje.	1) Nye måter å tenke på.	4) Teknologiske endringer.
2) Konstant justere seg i forhold til et marked og en verden i endring.	5) Forandring i det daglige arbeid. 6) Endring i rutiner, type sammensetning av ansatte eller struktur i bedriften.	3) Som skaper konsekvenser for de som jobber i bedriften.	5) At noe blir annerledes. 6) Endring i arbeidsoppgaver og rutiner.

Funn begrepsforståelse av endringsprosesser:

- Det er hovedsakelig samsvar mellom lederes og ansattes forståelse av begrepet endring.
- Ledere i begge bedriftene forstår begrepet med utvikling og en tilpasning i forhold til nåværende bedriftssituasjon.
- Ansatte har også en generell oppfatning av at endring er noe som vil påvirke deres arbeidshverdag. Enten i form av arbeidsoppgaver eller de daglige rutinene.

4.1.2 Erfaring med endringsprosesser

For å finne ut av respondentenes forhold til endringsprosessene i bedriften, ble de spurt om hvilke erfaring de har med endringsprosesser.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Vi er en veldig dynamisk organisasjon og må hele tiden gjøre endringer.	5) Vi er jo inne i en kontinuerlig endringsprosess.	3) Vi må endre oss som organisasjon og måten vi tenker	5) Teknologiske endringer – måten vi produserer avisa på.
3) Vi må dreie hele forretningsmodellen fra en papirdrevet forretningsmodell til å bli en digital forretningsmodell med kanskje litt papir på si.	6) Den største endringsprosess vi er inne i nå med tilhørigheten til et konsern.	nyheter på som følge av digitaliseringen.	6) Vi var jo en selvstendig avis da jeg begynte å jobbe, så ble vi med i et konsern og det er kanskje den aller største endringen som avisa har opplevd.

Funn erfaring med endringsprosesser:

- Både ledere og ansatte i begge bedriftene har erfart endringsprosesser på arbeidsplassen.
- Ledere og ansatte i bedrift A oppga digitaliseringen som sin største endringsprosess.
- Ledere og ansatte bedrift B oppga tilhørigheten til nytt konsern som den største endringen de var inne i.

4.1.3 Egen rolle i endringsprosessene

For å danne seg et bilde av deres involveringsgrad i endringsprosesser, ble respondentene spurt om de har hatt en rolle i endringsprosessene.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Involvert i planlegging og gjennomføringen.	4) Jeg føler det er min oppgave å drive folk godt fremover.	1) Jeg har ikke blitt dratt med på disse prosessene. Det har vært veldig sjefsstyrt i mine øyne.	5) Jeg var med i lønnsforhandlingsutvalget der vi forhandlet med ansvarlig redaktør og direktør.
2) Jeg er ansvarlig for alt det kommersielle.	5) Det var i første rekke å motivere.	2) Jeg satt og forhandlet hele turnusen, som tillitsvalgt.	6) Nei, jeg har egentlig ikke vært involvert i noen endringsprosesser.
3) Være veldig tydelig på retningen og hvorfor skal vi dit.	5) Jeg prøver i denne endringsprosessen å få folk til å komme videre i nettsatsningen.	3) Forsøke å påvirke folk til å se behovene for endringen. Dette bidraget er nok farget av at jeg er tillitsvalgt.	

Funn egen rolle i endringsprosessene

- Det oppfattes at lederne i begge bedriftene på en eller annen måte har en rolle i endringsprosesser, men av ulik karakter og grad sett ut fra deres oppgaver de er ansatt til å gjøre.
- De ansatte i begge bedriftene syntes ikke å ha noen spesielle roller i endringsprosessene som bedriftene har vært gjennom.
- De ansatte i begge bedriftene oppgir at endringsprosessene er styrt “ovenfra”, med unntak av de ansatte som har verv.
- Tre av de ansatte har innehatt roller i forbindelse med styreverv som ansattrepresentant, tillitsverv eller leder i lokal redaksjonsklubb.

4.1.4 Forventninger til ledere i endringsprosesser

Vi så det som interessant å finne ut hva ansatte og ledere forventer av hverandre i endringsprosesser. Ledere fikk derfor spørsmål om hvilke forventninger de tror ansatte har til dem, mens ansatte svarte hva de faktisk forventer av leder i endringsprosesser.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Kontroll, styring og tilrettelegger. 1) Ansatte forventer åpenbart mer involvering. 2) Å få hele organisasjonen med seg på det som blir gjort. 3) Å bli inkludert, om å bli hørt, om å få lov å være uenig. 3) En tydelig leder, som også skjønner behovet for å bry seg om de ansatte som kanskje synes det her er litt tøft.	5) Jeg håper at de har en forventning om at jeg skal være motiverende og åpen for de endringene som ligger foran oss. 6) De har forventninger til sin leder at de skal bli ivaretatt på en best mulig måte.	1) At ting er gjennomtenkt når man gjør endringer. 1) Et ryddig og et ordentlig forhold til endringer. 2) Mest mulig åpen rundt de prosessene. 2) Følelse av at man får informasjon tidlig nok. 3) Tydelighet. Kommunisere aktivt ut.	4) At vi blir tatt med og hørt. 4) At man får informasjon, åpen, ærlig og sann informasjon. 5) At jeg blir tilstrekkelig informert. 6) At han følger med og følger oss opp. 6) Informerer oss om hva som skal skje.

Funn forventninger til ledere i endringsprosesser

- Lederne i begge bedriftene har en formening om at de ansatte har forventninger til dem i endringsprosesser.
- Lederne mener at ansatte har en forventning at de er tydelige ledere, men samtidig er åpen og lytter til sine ansatte på en måte slik at de føler at de blir hørt og ivaretatt og blir inkludert i prosessene.
- Ansatte har klare forventninger til sine ledere i endringsprosesser. De har en forventning at lederen gir god og tilstrekkelig informasjon i prosessen.
- Ledere tror ansatte forventer å bli involvert av leder i større grad, men ansatte oppgir at de i første omgang forventer informasjon fra leder om endringsprosessene.

4.1.5 Forventninger til ansatte i endringsprosesser

Forrige spørsmål dreide seg om hvilke forventninger ansatte hadde til leder. Men det var like interessant å finne ut hvilke forventninger leder har til sine ansatte. Ansatte fikk derfor spørsmål om hvilke forventninger de tror leder har til dem, mens ledere svarte hva de faktisk forventer av ansatte i endringsprosesser.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
<p>1) Åpenhet og ærlighet. At ansatte har evne til å endre seg og at de har innspill til hvilken vei vi skal gå.</p> <p>2) Være positivt innstilt. Engasjement, innsatsvilje.</p> <p>3) Forventer kunnskap og forståelse for det vi faktisk holder på med.</p> <p>3) Vi er helt avhengige av å ha folk som ønsker å komme dit vi ønsker å komme.</p>	<p>4) At de fleste tar ansvaret sitt og er engasjert.</p> <p>5) Jeg forventer jo at de er åpen og positiv til den endringsprosessen.</p> <p>5) De ansattes engasjement og ansvarsbevissthet er ikke tilstrekkelig på nåværende tidspunkt.</p> <p>6) Jeg forventer at de stiller lojalt opp og gjør sitt beste for å komme seg videre.</p>	<p>1) At man selvfølgelig skal være lojal til det som blir bestemt.</p> <p>2) Positiv bidragsyter i forhold til endringsprosesser.</p> <p>3) Bidra til å redusere graden av friksjon ved endringer, både praktisk endring og kulturendring.</p> <p>3) At man kan være en bidragsyter inn imot kolleger som kanskje har andre syn.</p>	<p>4) I en endringsprosess vil min leder forvente lojalitet og innspill i endringsprosessen.</p> <p>5) Forventer et engasjement.</p> <p>6) At jeg tilpasser meg.</p> <p>6) Jeg må jo følge med og gjøre som jeg får beskjed om.</p>

Funn forventning til ansatte i endringsprosesser

- Lederne i begge bedriftene sier at de har forventninger til de ansatte i endringsprosesser.
- Lederne har en forventning at de ansatte stiller positivt og lojalt opp bak endringsprosessen. Og i tillegg viser engasjement og gir innspill til prosessene, men

også ansvar og forståelse for en beslutning om en endring. En av lederne svarer at de ansattes engasjement og ansvarsbevissthet ikke hadde vært tilfredsstillende.

- De ansatte i begge bedrifter tror at deres leder har en forventning til dem i endringsprosesser.
- De ansatte tror deres ledere forventer engasjement og lojalitet av dem, samtidig som at de er tydelige og aktive i prosessene.

4.1.6 Grad av involvering fra ansatte i endringsprosesser

For å finne ut om ansatte blir tatt med i endringsprosesser, ble det stilt spørsmål om når de blir tatt med og hvor langt ut i prosessen de blir tatt med.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
<p>1) I enkelte endringer har vi ikke involvert så mange ansatte. Vi har bare gjennomført endringer. Ansatte har gitt tilbakemelding på at de ønsker å bli tatt med tidligere.</p> <p>1) Det er relativ stor lekkasje ut så rent strategisk kan du ikke fra ledelsesnivå informere før alt er klappet og klart.</p> <p>1) Skal tillitsvalgte orienteres om en strategisk viktig sak for mediehuset blir de underlagt en taushetserklæring i forkant.</p> <p>1) Handler om mistillit til at folk evner å være lojal.</p> <p>3) Ikke for at man</p>	<p>4) Endringen vi er i nå er de orientert om men de er ikke tatt med fordi forslaget ikke er kommet. Men når det forslaget er kommet, så vil dem bli tatt med i det.</p> <p>4) Under den forrige redaktøren så var det mange som vil mene at de ikke ble tatt med i det hele tatt fordi at der var det store problemer i forhold til den forrige redaktøren og journalistene.</p> <p>4) Hvis man har et godt argument for en</p>	<p>1) Folk er ikke sterkt nok involvert i de prosessene.</p> <p>1) Enkelte nøkkelpersoner blir dratt inn relativt tidlig.</p> <p>2) Ansatte blir ikke involvert eller tatt med tidlig nok.</p> <p>2) Prosessen har gått for langt uten at man er involvert eller informert.</p> <p>3) At det ikke må lekke ut av huset er grunnen til at ting ikke er</p>	<p>4) Det har vært vår utfordring de siste årene at vi ikke er tatt med. Men det er en forbedring nå med ny redaktør.</p> <p>4) Tidligere ble vi ved endringer tatt med fra starten og i gjennomføringen, og det førte til at avisa var vår.</p> <p>5) Før noe nytt skal innføres, noe grunnleggende for eksempel, en ny turnus eller programmer vi skal lære oss, så syntes jeg vi bør få vite det i forkant så vi kan</p>

<p>mistenker noen for å være illojal, men fordi man treffer mennesker i sosiale kretser, og da kan det komme ut av kontroll.</p> <p>3) Vi er for lite flink til å involvere ansatte.</p> <p>3) Til tider unødvendig hemmelighold, som gir misnøye hos de ansatte som vil være med å forme sin egen arbeidssituasjon.</p>	<p>endring så vil det bli endret.</p> <p>5) Jeg har jo kjørt et allmøte om det her og vi har jo daglige redaksjonsmøter der jeg prøver å repetere det her til en viss grad.</p> <p>6) Informasjon har kommet for sent fra toppen og de ansatte har blitt alt for lite involvert.</p>	<p>informert om tidligere.</p> <p>3) Jeg har veldig stor forståelse for at en del strategiske valg ikke åpner for at man kjører åpne plenumsdiskusjoner på hva slags endringer man skal inn i.</p>	<p>komme med innspill.</p> <p>5) Jeg har inntrykk av at i dag så blir vi informert, men det har ikke alltid vært sånn.</p> <p>6) Sånn som det er nå så blir vi ikke tatt med i det hele tatt når det gjelder systemet og annonser.</p>
--	--	--	--

Funn grad av involvering fra ansatte i endringsprosesser

- Ledere i bedrift A opplyser at de ikke er flinke nok til å ta med de ansatte tidlig i endringsprosessene, noe som begrunnes med årsakssammenheng i lekkasjer som eventuelt kan spres til konkurrentene.
- Ledere i bedrift B opplyser at det under den forrige lederen var svært mangelfullt med involvering fra de ansatte i endringsprosesser, men de ser en forbedring på situasjonen i forbindelse med nyansatt ansvarlig redaktør.
- Ansatte i bedrift A mener at de ikke blir tatt med tilstrekkelig i endringsprosesser og har et ønske om økt grad av involvering. To av informantene sier likevel at de har forståelse for at strategiske viktige endringer ikke blir fullt ut offentliggjort før endringsprosessen blir iverksatt, noe som begrunnes i lekkasjer ut av bedriften.
- Ansatte i bedrift B mener at situasjonen har forbedret seg etter at ny redaktør kom inn i bedriften like før intervjuene ble holdt. De blir nå tidligere informert, men de savner fortsatt en større grad av involvering i en tidlig fase i endringsprosessene.

4.1.7 Ansattes involvering underveis i endringsprosesser

For å få større kunnskap rundt de ansattes involvering underveis i endringsprosesser, ble ansatte spurt om en egenvurdering av sin involvering. Deres ledere ble spurt om samme spørsmål der spørsmålet ble formulert slik at de ga en beskrivelse av sin opplevelse av ansattes involvering underveis i endringsprosesser.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
<p>1) I enkelte tilfeller kobles klubben og ansatte som har et ønske om å bidra inn i prosessen tidlig.</p> <p>1) Strategisk kan det ikke fra ledelsesnivå fortelles noe før ting er klappet og klar. Det må være konfidensielt, hvis ikke så har konkurrenten snappet det opp og gjort mottiltak sånn at hele greia faller i fisk.</p> <p>2) Veldig variabelt. Den store massen er de som lar seg orientere.</p> <p>3) At ansatte er aktive i en endringsprosess gjør også at de får mer informasjon og får mer innflytelse.</p>	<p>4) Folk er spente og vil være engasjert når forslaget legges frem i forbindelse med den endringsprosessen vi er inne i nå.</p> <p>4) Her er ganske mange som vil ha meninger om den endringen vi er inne i nå.</p> <p>5) Involveringen er jo bra den og det er jo bra at det kommer frem en del motforestillinger og.</p>	<p>1) Greit å tenke nytt men de har ikke involvert de ansatte overhodet.</p> <p>1) Hadde jeg vært veldig frempå, så hadde jeg kanskje fått den informasjonen.</p> <p>1) Nei, jeg ønsker vel egentlig ikke å bli mer involvert.</p> <p>3) Medlemmene reagerer til dels ganske sterkt. Det er mange kritiske røster som er veldig skeptisk til at man så sent får komme inn.</p> <p>3) Det er også situasjoner der jeg sitter med kunnskap som jeg ikke får lov å meddele til mine medlemmer og det er problematisk.</p> <p>3) Jeg er ikke komfortabel med å måtte tie stille, men jeg aksepterer at av konkurransehensyn er vi nødt til å gjøre det på den måten.</p>	<p>4) Jeg klarer ikke å sitte helt i ro og jeg er med og høres nok, trur jeg.</p> <p>5) Jeg føler ihvertfall at vi får involvert oss og at vi får kommet med tilbakemelding nå, før det skjer.</p> <p>6) Ja, litt involvert, men ikke med selve systemer som vi jobber i. Det er vi ikke noe involvert i. Det er bestemt og sånn skal det være.</p>

Funn ansattes involvering underveis i endringsprosesser

- Lederne i bedrift A opplyser at involveringen fra ansatte er varierende. Det er enkeltindivider som engasjerer seg og er involvert, men for det meste mottar de informasjon. En av lederne forteller at informasjon om endring ikke kan opplyses om før ting er besluttet grunnet strategiske hensyn.
- Lederne i bedrift B svarer noe forskjellig fra bedrift A, der de opplyser at det er mange som ønsker å bli involvert i endringsprosessene. De ansatte blir betraktet som engasjerte og vil ha meninger om endringsprosessene.
- Ansatte i bedrift A mener de blir tatt med for sent inn i endringsprosessene til å kunne påvirke, da mange beslutninger allerede er tatt.
- Ansatte i bedrift B sier at de er godt involverte i endringsprosesser, men opplyser at mange beslutninger er forhåndsbestemte fra konsernnivå og at de da må iverksette endringen uten involvering i forkant.

4.1.8 Ansattes involvering i etterkant av endringsprosesser

Vi så det også som interessant å vite om de ansatte på noen måte ble involvert i etterkant av endringsprosessene. Respondentene ble derfor spurt om hvordan ansatte ble involvert i etterkant av endringsprosesser.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Forsøker å være god på evaluering. 1) Vi hopper fort over på neste prosjekt. 1) Vi glemmer ofte den lille evalueringsrunden sånn kort tid etter. 1) Det er nok en svakhet. 2) Om vi skulle bruke mye tid på å evaluere	5) I etterkant vil vi sammen evaluere det vi gjør og det gjør vi jo hver dag. 6) Jeg kan ikke si at jeg har gjort noe i etterkant av	1) Savner evaluering av ting man setter i gang. 2) Vi blir jo på en måte bedt om å gi rapporter. 1) Jeg er ikke deltaker i det hele tatt. 1) Evalueringen tas ofte bak lukkede dører, eller i alt for	4) Det har variert fra leder til leder som vi har hatt. 4) Han vi har nå er opptatt at vi underveis etterpå skal ha jevnlig møter og oppfølging på hvordan det har gått. 4) Vi evaluerer det vi har satt i verk og kommer med nye innspill, nye

<p>det ville vi i grunn ikke komme oss noe sted.</p> <p>3) Man trekker erfaringer og drar noen konklusjoner, men det brukers ikke mye tid på å evaluere og hente inn observasjoner og oppfatninger fra de ansatte i nevneverdig grad.</p>	<p>endringen til storkonsern, foruten å informere før tingene skjer og underveis.</p> <p>6) I etterkant tar vi det liksom ikke opp på noen måter.</p>	<p>store fora der man ikke klarer å sortere de riktige tilbakemeldingene.</p> <p>3) Tredd ned over ørene på oss og evalueringen ble tatt i et plenumsmøte.</p> <p>Kritikken hagler og da er man gjerne i forsvarsposisjon.</p>	<p>ideer.</p> <p>4) Det er som natt og dag i forhold til de ansattes involvering underveis og i etterkant i en endringsprosess.</p> <p>5) Alt foregår på mail. Ellers så har vi et husmøte der alle samles og føler an situasjonen.</p>
---	---	--	---

Funn ansattes involvering i etterkant av endringsprosesser

- Lederne i bedrift A oppgir at det ikke er en fast rutine på evalueringer og i implementering av nye endringer i bedriften. Én leder svarer at de har noe evaluering i etterkant av prosessene, men jevnt over oppleves det ikke som innarbeidet i bedriften.
- Lederne i bedrift B svarer at det ikke gjøres noen form for ansattinvolvering i utstrakt grad. Ny leder i bedriften antyder at dette er noe som skal gjøres noe med.
- Ansatte i bedrift A opplyser at de ikke blir tatt med i etterkant av endringsprosessene. Evalueringer og plan for implementering blir gjort av ledelsen.
- Ansatte i bedrift B sier at de de ansattes involvering varierer fra leder til leder, men opplever at nåværende redaktør er opptatt av å få med ansatte i utførelse og evalueringer også. Én ansatt sier at involveringsgraden i etterkant ikke er like stor som underveis i endringsprosessene.

4.1.9 Endringsfora – hvor kan ansatte si sin mening

Vi så det som interessant å få opplyst om bedriftene har etablert et system der de kan fremme sine forslag til endringer. Det ble derfor stilt spørsmål om hvordan endringsforslag kan meldes og hvor åpen lederen er for å imøtekomme ideer og innspill fra de ansatte.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
<p>1) Jeg er veldig åpen og forslag som lar seg gjennomføre prøver jeg å få til så raskt som mulig.</p> <p>1) For lite flink til det.</p> <p>2) Vi har utvidet morgenmøtet hver tirsdag, der vi informerer og samtidig tar imot innspill.</p> <p>3) Idemyldring legges bevisst til etter arbeidstid så de erfarne journalistene som motarbeider endringer til en hver pris ikke orker å delta.</p>	<p>5) Jeg er fullstendig avhengig av innspill i den der endringsprosessen både når det gjelder papirutgaven, og ikke minst på nettet.</p> <p>6) Det kommer stadig vekk forslag til endringer fra de ansatte på ting vi kan gjøre annerledes, på aktivitetsplaner og på endringer som vi jobber på i dag.</p> <p>6) Jeg er veldig åpen for forslag de ansatte ønsker å gjøre.</p>	<p>1) Vi hadde idemyldringsmøter der man skulle tenke strategisk om redaksjonell satsning, men disse har rent litt ut i sand.</p> <p>1) Vi savner faste redaksjonsmøter der man drar opp linjer på hva som skjer dette halvåret.</p> <p>2) I dag er det ingen møtearena for å drøfte fremtiden til bedriften.</p> <p>3) Leder er en lydhør person som man kan komme med endringsforslag til.</p>	<p>4) Det er veldig åpent og det oppfordres til å komme med innspill.</p> <p>5) Endringsforslag kommer til syne på en mail eller på et møte vi har felles.</p> <p>5) Det skjer hele tiden for vi diskuterer ganske åpent på morgenmøtet og snakker om hvordan vi gjør ting.</p> <p>6) Min leder er åpen og jeg kan ta en samtale med han.</p>

Funn endringsfora

- Lederne i bedrift A oppgir at det er etablert møteaktivitet der de ansatte kan komme med endringsforslag og de betrakter seg som åpne til at de ansatte benytter seg av muligheten av å fremme forslag. En av lederne oppgir at møter blir lagt til etter arbeidstid, så de slipper negative journalister som påvirker negativt på endringsforslag.
- Ledere i bedrift B er åpen for forslag og de forsøker gjennom sin møtестruktur å påvirke ansatte til å komme med forslag.

- Ansatte i bedrift A opplyser at de ikke har noen arena der det er mulighet å spille inn forslag. Det blir oppfattet som om dette er sterkt savnet ettersom de tidligere har hatt fora.
- Ansatte i bedrift B sier at de har gode muligheter til å komme med forslag i morgenmøtene og øvrige allmøter. Alle ansatte opplyser at det er gode muligheter til å ta en samtale med ansvarlig redaktør dersom de har forslag.

4.1.10 Åpenhetskultur

For å undersøkte om det eksisterer en åpenhetskultur i bedriftene, var det interessant å vite om de ansatte føler seg forhindret i å delta i endringsprosesser.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
<p>1) Vi praktiserer tvers igjennom åpne dører og det er åpent landskap.</p> <p>1) Jeg tror jeg er åpen for å ta i mot innspill.</p> <p>1) Noen føler seg nok helt sikkert forhindret.</p> <p>1) Sammenheng med at vi fører prosesser ganske lukket.</p> <p>3) Folk her har stor kompetanse på å bidra på enkelte områder, men ofte blir det ikke avgjørende. Det blir mer avgjørende hvor vidt vi tør å involvere.</p> <p>3) Jeg føler i større og større grad at ansatte tar opp endringsforslag</p>	<p>4) Det er klart de kan føle seg forhindret hvis dem for eksempel ikke blir hørt så vil man heller ikke komme med forslag.</p> <p>4) Selv om folk sitter med et gode forslag så føler de kanskje at de ikke tør eller vil gjøre det fordi de er redd for å bli avvist.</p> <p>5) Med den strukturen eller den policyen jeg har lagt for det her så ser jeg ikke noen grunn til at noen skal være redd for det her altså.</p> <p>6) I salgsavdelingen mener jeg at de ikke føler seg forhindret i å delta i</p>	<p>1) Man blir av og til avglemt som en ressurs. Men når man blir husket på, legges det til rette.</p> <p>1) Leder gir uttrykk for å være åpen for forslag.</p> <p>1) Det er ikke en kultur for innspill.</p> <p>2) Tillitsvalgte blir invitert, og får komme med innspill, men når det kommer til stykket så er ting bestemt og dem er avgjort.</p> <p>2) I prinsippet så har man ikke noe påvirkningskraft.</p> <p>1) Min stemme</p>	<p>4) Tidligere har øverste leder ville hatt færre og færre med og jeg har ikke blitt inkludert.</p> <p>4) Man har muligens blitt sett på som en trussel kanskje.</p> <p>4) Jeg har følt at jeg ikke har blitt tatt med og at min erfaring ikke har blitt verdsatt i noen år.</p> <p>5) Hvis det er her internt, så syntes jeg vi har stor påvirkningskraft og vi får sagt vår mening.</p> <p>5) Ting har</p>

direkte med meg og ingen skal være redd for å ta opp ting med meg.	endringsprosesser. 6) For hele avisa mener jeg at de kan føle seg forhindret i å delta i endringsprosesser.	betyr ikke noe fra eller til. 1) Erfaringer gjør at man lar være å bruke stemmen.	forbedret seg på huset og jeg føler meg ikke forhindret i å delta i endringsprosesser.
--	--	--	--

Funn åpenhetskultur

- Det er delte meninger blant lederne om hvor stor åpenhet det er i bedriftene. Noen mener at enkelte ansatte kan føle seg forhindret i å delta i endringsprosesser, mens andre igjen føler at de ansatte ikke kan det.
- Ansatte i begge bedrifter svarer at de ikke føler seg direkte forhindret i å delta, men heller mangler på følelsen av og bli hørt og tatt med. Noen svarer derimot at det oppleves som mer åpent nå enn hva de tidligere har erfart.

4.1.11 Trygghet ved endringsprosesser

Som en tilleggsopplysning hos ansatt 3 i bedrift A kom temaet trygghet i endringsprosesser opp. Dette var ikke et forhåndsdefinert spørsmål i intervjuguiden, men var såpass interessant at det ble implementert i de resterende intervjuene. Ingen ledere fra bedrift A ble derfor spurt dette spørsmålet.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
<i>Spørsmål ikke stilt.</i>	6) Jeg tror alle føler litt utrygghet i en endringsprosess. Vi liker det trygge og gode. Og liker oss der vi er hvis vi har det bra der vi er.	3) Veldig viktig å bygge trygghet fra ledersiden. 3) Ledelsen har lagt en fremtidsplan uten å forankre det hos de ansatte, uten å skape trygghet i egen organisasjon. 3) Veldig mange er usikker på sin egen rolle i bedriften, og som lurer på hva skjer.	4) Nå opplever vi voldsomme endringer, så vi er ikke så trygge som vi liker å tro.

Funn trygghet i endringsprosesser

- Alle opplever noe grad av utrygghet i forbindelse med endringsprosessene de gjennomgår for øyeblikket.
- Ansatt i bedrift A mener ledelsen har lagt fremtidsplaner som ikke involverer ansatte, noe som bidrar til å øke utryggheten for ansatte.

4.2 Medvirkning

Videre vil det nå presenteres funn knyttet til medvirkning generelt og medvirkning i endringsprosesser spesielt.

4.2.1 Begrepsforståelse

For å kartlegge forståelsen blant respondentene til begrepet medvirkning, ble de spurt hva de legger i begrepet medvirkning:

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) At du skal få sagt din mening inn i prosessene».	5) Være sammen å dra.	1) Å bli informert tidlig, så man får sjansen å komme med innspill før avgjørelsen blir tatt.	4) At ledelsen tør å utfordre oss på problemene.
2) Å ha en stemme med i det man beslutter	Om å bidra i en diskusjon for å finne løsninger.		6) Delta i prosesser når man skal gjøre grep i organisasjonen for å møte utvikling.
3) Å få lov å delta i prosessen, fra start til mål.			

Funn begrepsforståelse av medvirkning:

- Det er hovedsakelig samsvar mellom lederes og ansattes forståelse av begrepet medvirkning.
- Ansatte er opptatt av at ledere ser deres kompetanse og lar ansatte bidra inn i endringsprosesser.
- Ledere ønsker bidrag fra ansatte, mens ansatte ønsker å få lov til å bidra.

4.2.2 Erfaring med medvirkning

For å utdype respondentenes forståelse for begrepet medvirkning, beskrev de hvilke erfaringer de har med ansattes medvirkning:

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Ansatte har blandet erfaring. 2) Noe som skjer daglig, og en del av hverdagen deres. 3) En del ansatte vil helt sikkert svare at de ikke medvirker.	4) De har hatt liten medvirkning og liten innflytelse. 6) De har hatt liten grad av medvirkning i prosessen med konsernsammenslåingen. 6) Ved lokale endringsprosesser er det nok stor grad av medvirkning.	1) Mange av disse endringene har skjedd fra toppen og nedover i organisasjonen, og har vært uten medvirkning fra grunnplanet. 2) Man har da alle muligheter til å påvirke ting til å gå i den retningen man ønsker. 3) Medvirkningen har blitt mindre og mindre.	4) Man kan jo bare finne ut hva man vil gjøre. Så man medvirker jo hele tiden. 5) Jo lengre jeg har vært her, jo mer involvert har jeg følt meg. Men det også fordi jeg vet mer.

Strategisk betraktning fra én ansatt i bedrift A:

«Det handler til syvende og sist om å overleve som bedrift og å tjene penger. Noen tenker strategisk rundt det, og de prosessene er ikke vi med på. Da får vi bare tro og tenke at de har gjort det beste for oss og at det er bærekraftig fremover». Ansatt 3.

Funn erfaring med ansattes medvirkning

- Ledere synes å skille mellom medvirkning på konsernnivå og medvirkning ved mindre endringer, der ansattes medvirkning antas å være stor, jevnlig og tilfredsstillende på små endringsprosesser.
- Ansatte er også delt i sin opplevelse. Noen rapporterer om svært stor grad av medvirkning, mens andre rapporterer om mindre og mindre medvirkning.
- Ansatte viser til strategiske årsaker til mindre involvering av ansatte.

- Ansatte viser til sen involvering, der prosessene har kommet for langt for å reelt kunne medvirke.

4.2.3 Delegert myndighet til å gi medvirkning

En tanke vi gjorde oss var at medvirkning tillates i den grad leders leder godtar det.

Respondentene ble derfor stilt spørsmål om hvorvidt leder hadde myndighet fra sin leder til å gi ansatte medvirkning i prosesser.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Han har defineringsmakt og i mindre grad flink til involvering og delegering.	4) Ja, jeg føler jeg har det.	1) Nei. Det synes jeg vel ikke. Altså, nyhetsredaktøren	4) Til en viss grad, men på en annen måte enn før vi ble en del av konsernet.
1) Hvis de ansatte føler at de burde vært involvert mer så får jeg kjeft.	5) Jeg diskuterer ofte med min leder om hvordan vi skal gjøre ting.	her har nok ikke det myndighetsansvaret som adm.dir. har.	5) Kanskje i en viss grad.
2) Ikke alltid komfortabel med styrets krav og ansattes ønske om medvirkning.		Sånn at han i stor grad nok må via han (adm.dir.) før han kan si "go" for det.	6) Han gjør nå stort sett som han vil.
3) Styret og jeg er samstemte i forhold til hva som er kritisk strategisk. På hvilket nivå du kan involvere, hvilket nivå du kan sikre medvirkning, og ikke.		2) Ja, det vil jeg si ja på.	

Funn delegert myndighet

- Selv om de fleste ansatte føler at sin nærmeste leder er delegert myndighet til å la sine ansatte medvirke, opplever lederen i mindre grad tilfredsstillende grad av myndighet.
- Lederne anser begrenset myndighet som en konsekvens av strategiske vurderinger i et konkurranseøymed.
- Lederne ønsker i større grad å kunne involvere.

4.2.4 Fora for å medvirke – når føler man det utøves medvirkning?

For å forstå hvordan det utøves medvirkning og involvering i det daglige i bedriftene, var det ønskelig å synliggjøre hvilke fora ansatte og ledelsen anså som relevante for å ivareta ansattes ønske om medvirkning.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
<p>1) Ledelsen informerer og oppsummerer produktet. Og så får folk komme med innspill og en runde med idémyldring.</p> <p>1) De med verst negativitet ble fortalt at konsekvensen er at de ikke får være med på møtene hvis det er den type holdninger de har.</p> <p>3) Allmøter har vi 6-7 ganger pr år og der orienterer vi om ting som enten er besluttet eller ting som kommer til å skje. Og så er det veldig åpent for spørsmål.</p>	<p>5) Når det gjelder medvirkningen til de ansatte i møtene, så må jeg få etablert dette litt bedre fremover.</p> <p>6) Vi holder nok på beslutningene før vi bringer det ut til ansatte, for å hindre lekkasje. Når det er nært til gjennomføring, så tar vi dem med. Og da ber vi om innspill på dette. Og da kan det komme temmelig tett opp mot gjennomføringsdato.</p>	<p>4) Våre stemmer har ikke hatt noe kraft eller hatt noe innflytelse fordi det har vært bestemt på sjefsnivå hvordan ting skal være.</p> <p>6) Men det er nok utvilsomt noen som har mer på hjertet enn andre, og det er da gjerne de som blir hørt også. De vil nok også føle at de er med å medvirke mer enn de andre.</p>	<p>4) Man har gjennomslag i møter om det er hensiktsmessig og det er en forbedring, eller at det kan dra inn nye inntekter.</p> <p>5) De ansatte er veldig laber, skal jeg si deg. Som regel så hører vi bare.</p>

Funn fora for medvirkning

- Det oppfattes ikke som klart at det er noe definerte fora som bidrar til økt medvirkning i noen av bedriftene. Møtestrukturene de har, bærer preg av orienteringssaker i større grad enn drøftingssaker.
- Ansatte viser en nærmest likegyldighet til informasjon om endring, siden de har erkjent manglede påvirkningskraft på endringer som kommer.

- Ledelsen legger opp til diskusjon og innspill i sine møter, og forsøker å få ansattes synspunkter på dette.
- Involvering av ansatte kommer så sent på banen at de i realiteten ikke har påvirkningskraft på utfallet.

4.2.5 Opplevelse av ansattes medvirkning

Hvorvidt medvirkning fra ansatte oppleves like sterkt for både ansatte og ledere er et kjernesporsmål i denne oppgaven. For å forsøke å gi svar på dette ble det stilt spørsmål om hvordan ledere opplevde ansattes medvirkning, samtidig som ansatte fikk samme spørsmål.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
<p>1) Vi er for lite flink til å involvere ansatte av frykt for lekkasjer.</p> <p>1) Én ting er hva ansatte ønsker medvirkning i, men noe annet er jo hva vi slipper dem til på.</p> <p>2) Foreløpig har jeg ikke opplevd at tankene blant de ansatte har vært nytenkende nok.</p> <p>3) Så når vi gjør som vi gjør av strategiske grunner, med å kjøre en del prosesser litt uten involvering og uten medvirkning begrenser vi kanskje engasjementet deres i neste omgang</p> <p>3) Det oppfattes som veldig viktig å få lov til å delta.</p> <p>3) Vi er flink å involvere og forankre og inkludere i</p>	<p>4) Jeg oppfatter det som det er mer åpenhet for at dem skal kunne komme med forslag og gi dem innflytelse.</p> <p>5) Hvis vi ser på en endring som berører hele avisa, så tror jeg nok at vi kunne vært bedre på å involvere de ansatte.</p> <p>6) Vi kunne tatt de mye tidligere med på råd og informere om hvilken type endring som</p>	<p>1) Jeg deltar lite i medvirkning.</p> <p>1) Prosesser og ting blir bare bestemt her, og hva du skulle mene om det har null verdi.</p> <p>1) Jeg bruker ikke energi på det. Jeg ser det som meningsløst, bortkastet energi rett og slett. Bare til irritasjon å bruke krefter på det.</p> <p>1) Og det tror jeg også gjør folk oppgitt, for de ser at det ikke har noe hensikt for her er ting bestemt på forhånd.</p> <p>2) Relativt stor.</p> <p>3) Jeg blir veldig ofte lyttet til når jeg har mine innspill.</p> <p>3) Så jeg føler at jeg har</p>	<p>4) Ja, jeg har jo opplevd at jeg har ganske god innflytelse på hva vi skal dekke eller hva jeg gjør selv.</p> <p>5) Jeg føler at jeg får påvirke på det arbeidet jeg gjør og kan gi tilbake-meldinger og at jeg blir hørt.</p> <p>6) Jeg syntes jeg har god medvirkning.</p>

prosesser som er strategisk ufarlig	kommer.	stor medvirkningskraft.	
-------------------------------------	---------	-------------------------	--

Funn opplevelse av ansattes medvirkning

- Ledere anser ansattes medvirkning som liten og de ser samtidig at de selv burde involvere ansatte i større grad.
- Ved strategiske viktige endringer utelates i stor grad ansatte.
- Én leder mener ansatte ikke har vært nok nytenkende til å involveres.
- 5 av 6 ansatte føler de har stor medvirkning og påvirkningskraft, mens én ansatt har gitt opp å bruke energi på å medvirke og mener samtidig andre ansatte også irriterer seg over at ting er bestemt før ansatte blir tatt med.

4.2.6 Årsak til følt medvirkning

Hvorvidt grad av medvirkning fra ansatte oppleves som stor eller liten er én ting, men samtidig var det interessant å finne ut hva respondentene mente årsaken til opplevd grad av medvirkning kunne være.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
<p>1) Dersom vi gjør noe strategisk veldig viktig for oss, og konsekvensen av at konkurrenten får vite om det og greier å gjøre mottiltak, så er behovet for hemmelighold stort.</p> <p>1) Det er et følt behov.</p> <p>1) Det er pga strategiske greier.</p> <p>3) Ulik grad av forståelse [blant ansatte] for den omveltningen vi faktisk står midt oppi.</p>	<p>4) For meg virker det litt personavhengig.</p> <p>4) Vi har en enorm stor påvirkningskraft og stor eierskapsfølelse til produktet.</p> <p>6) Det kommer av at det har skjedd noe med bedriftskulturen her i løpet av kort tid med mye mer åpenhet.</p> <p>6) Det er bedre arbeidsmiljø og folk er i bedre humør. Folk føler seg nok mer avslappet og tør å si fra.</p>	<p>1) Jeg ser at det skjer mye, men jeg føler det er nærmest umulig å nå frem der.</p> <p>3)Jeg har nok en historikk også på at mine innspill har vært fornuftige. Dermed så tror jeg at det mye enklere å lytte til hva jeg sier.</p>	<p>4) Det er at vi ikke er så mange folk og at vi er avhengig av at alle deltar.</p> <p>6) Kanskje fordi jeg har vært her lenge og jeg vet hva jeg holder på med.</p>

Funn årsak til medvirkning

- Lederne i bedrift A rapporterte om strategiske valg som krevde at ansatte i liten grad kunne medvirke. Dette var i følge én leder i bedrift A et følt behov, og ikke nødvendigvis erfaringsbasert. En annen leder i bedrift A viste til ansatte som kanskje ikke hadde full forståelse for at endringer var nødvendig.
- Lederne i bedrift B svarte at årsaken i større grad var relatert til et stigende godt arbeidsmiljø, som gir ansatte større mulighet enn tidligere til å medvirke.
- Én ansatt viser til endringer som bestemmes i det skjulte, noe som gjør han handlingslammet og matt. De andre ansatte viser blant annet til positiv erfaring med medvirkning og lang arbeidserfaring som årsak til god medvirkning. At man er avhengig av hverandres bidrag blir også nevnt som årsak til medvirkning.

4.2.7 Medvirkning som ressurs

Om oppnåelsen av stor grad av medvirkning hos ansatte anses som viktig er avhengig av hva man eventuelt får igjen av medvirkningen. Derfor ble det spurt hva ansatte og ledere tenker om medvirkning som en ressurs i bedriften.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Få eierskap til bedriften. 1) Kjemp viktig. 2) Kommer noen med innspill så er det fordi den har tro på at noe gagnar arbeidsplassen og bedriften. 3) Ansatte er jo veldig viktige lytteposter til hva folk mener, og hva konkurrenten gjør.	4) Det er helt fundamentalt. Hvis du ikke bruker de ansatte ville vi laget en dårligere avis. 5) Jeg er veldig åpen for at man skal ta med alle sammen på slike ting. For du kan plukke opp gode innspill fra enhver medarbeider. 6) Jeg tror at det er viktig at du prater med folk og er åpen, og samtidig	1) Veldig viktig at vi har en levende arbeidsplass med høyt under taket. 2) Det er en viktig ressurs. 3) Det er viktig at vi gir det næring for det er mange som er veldig kreative. 3) Om man får bidra på jobben i forhold til hva vi holder på med hver dag, vil	5) Vi som sitter på lang erfaring bør være førstehånds når man skal skape endringer eller uansett hva man skal gjøre. 6) At man får være med på ting og bestemme litt i forkant. Og ikke bli fortalt etterpå at sånn er bestemt.

Det kommer jo via omveier og via bakveier, så da er det viktig å høre hva de har på hjertet.	forklare dem at det ikke er sikkert at alt de sier vil bli tatt til etterretning. Men ihvertfall tatt med på råd.	man blomstre i større grad. 3) Å vite hvordan man kan bidra er viktig.	
--	---	---	--

Funn medvirkning som ressurs

- Både ledere og ansatte er samstemte i at medvirkning som ressurs er kjempeviktig.
- Ledere uttaler at innspill fra ansatte er et veldig viktig fundament for beslutningstaking, siden det oppleves som både positivt og lærerikt.
- Ansatte viser til følelsen av å bli sett og lyttet til. Trivsel på arbeidsplassen er en viktig konsekvens av det.
- Ansatte med lang erfaring kan føle seg kompetent til å bidra inn i endringsprosesser.

4.2.8 Optimal grad av medvirkning i arbeidslivet

For å bedre forstå hva respondentene anser som den optimale grad av medvirkning i arbeidslivet generelt, ba vi dem beskrive hvordan medvirkning de ser for seg er den optimale i arbeidslivet. Dette spørsmålet innleder også til neste spørsmål som omhandler hvordan de vil ha medvirkningen i sin egen bedrift.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) At man blir hørt, men også utfordret og ansvarliggjort. 1) At du føler at dine innspill blir verdsatt og gjennomført. 2) At man medvirker så	4) Det er jo å involvere folk og la folk snakke, komme med forslag og i tillegg føle at de blir hørt og at de får gjennomslag. 5) Å skape en entusiasme og for at avisa skal være best til en hver tid. 6) Ærlighet og åpenhet,	2) Tydelige linjer. At de ansatte vet hvem dem skal henvende seg til. 2) Åpen atmosfære. 3) En kritisk suksessfaktor er at ledelsen tør å være åpen og ærlig om ting dem tenker, planlegger og ser for seg. 3) At leder evner å gå litt bredt ut. Lytte til dem som	4) Du må være tydelig og engasjert i det du gjør. 5) At man får gi innspill og får vite hvordan det går underveis og får tilbakemeldinger. 5) Bli involvert i prosessen og at

mye det lar seg gjøre.	og å informere dem på et tidlig tidspunkt og involvere dem, det er det viktigste.	sitter med førstehåndserfaring og bygger sin strategi rundt det.	man blir informert på møte og på mail.
------------------------	---	--	--

Funn optimal medvirkning

- For lederne handler optimal grad av medvirkning om å være åpen og ærlig med de ansatte, lytte til innspill, skape entusiasme og informere tidlig.
- For ansatte handler optimal grad av medvirkning om tydelighet, engasjement, informasjon tidlig, at ledelse tør å involvere, samt åpenhet og ærlighet.
- Både ansatte og ledere er på mange måter samstemte i hva som vil gi en optimal grad av medvirkning i arbeidslivet generelt.

4.2.9 Ønsket innflytelsesgrad

Etter spørsmålet om hva respondentene anså som optimal medvirkning, ønsket vi å vite mer om hva de mente var ønskelig grad av innflytelse på sin egen arbeidsplass.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Å få vært med i prosessene tidligere og definere hva som er viktig for organisasjonen i prosessene.	4) Som avis så er vi helt avhengig av medvirkning.	1) Like mye innflytelse for alle.	4) Man må få komme til ordet i endringsprosesser, i egen arbeids- hverdag.
2) Jobbe sammen mot felles mål med minst mulig hierarki og struktur.	5) Jeg skulle gjerne sett at folk har hatt mer innflytelse på produktet.	1) Selv om det er stor risiko for lekkasjer alle veier, så må man ha tillit til de ansatte.	4) Man må få en reell mulighet til å medvirke.
3) Hvis det skulle være en optimal situasjon, der du fjerner alle konkurransevurderinger, så vil det være en mye	6) La de få innflytelse på den måten at de kan få komme med innspill. Gjerne se	2) Bør ha innflytelse i forhold til sin egen arbeidsdag.	
		3) Følelse av reell påvirkningskraft på	

sterkere innflytelse også på strategiske spørsmål.	at det blir tatt til etterretning og satt ut i live.	hvordan arbeidshverdagen til de ansatte er skrudd sammen.	
--	--	---	--

Funn ønsket medvirkning

- Ledere i bedrift A ønsket tidligere involvering av ansatte. De ønsket en flatere organisasjon der de jobber sammen med ansatte for felles mål.
- Ledere i bedrift A ønsket i større grad å involvere ansatte i strategiske spørsmål og endringsprosesser.
- Ledere i bedrift B ønsket at ansattes innspill i større grad vektlegges og materialisert.
- Ansatte ønsket større og tidligere involvering.
- Ansatte ønsket i større grad reell medvirkning, der de kommer til ordet og blir hørt.
- Ansatte mente ledelsen må ha tillit til at ansatte forvalter opplysninger på fortrolig måte.

4.3 Kunnskap og effektivitet

Videre blir det presentert funn knyttet til kunnskap og effektivitet blant respondentene.

4.3.1 Kunnskap om arbeidsmiljø

For å få vite om de ansatte kjenner til sine plikter og rettigheter angående sitt arbeidsmiljø, ble det spurt om hvilken opplæring leder ga de ansatte for å sikre at de har tilstrekkelig kunnskap til å bidra i sitt arbeidsmiljø.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Alt for lite opplæring.	4) Jeg har ikke gitt dem noen opplæring.	1) Du blir fortalt muntlig når du begynner her hva slags rettigheter du har og hvordan ting er organisert.	4) Det er den som blir ansatt selv som må spørre.
1) Ansatte kjenner ikke plikter og rettigheter.	4) De ansatte kjenner nok ikke til sine rettigheter og plikter. Det er ikke sikkert vi i ledelsen		5) Det er veldig mangelfullt det her.
3) Noen ansatte setter seg inn i rettigheter og			

plikter i arbeidsmiljøet, mens de som ikke gjør det har ikke den kjennskapen. 3) De ansatte har ikke kunnskap om medvirkningsplikten og kjenner ikke til lovverket.	heller gjør det. 6) De ansatte kjenner nok ikke til sine rettigheter og plikter i arbeidsmiljøet godt nok, men det går jo tilbake til oss som ledere som ikke har vært nok flinke å informere om det.	2) Det er ikke noe leder har gitt. 2) Jeg har ikke nok kompetanse til å kunne bidra. 3) Ikke tilstrekkelig kunnskap. 3) Forbedringspotensialer.	6) Ingen kursing og jeg føler at jeg trenger mer kompetanse.
--	--	--	--

Funn kunnskap om arbeidsmiljø

- Ledere i begge bedriftene medgir at de ikke er flinke nok til å gi de ansatte tilstrekkelig opplæring med tanke på arbeidsmiljø. Det finnes ingen etablerte rutiner eller struktur i bedriftene for opplæring. Og det sies at det burde være rom for mer opplæring i bedriftene. Én leder i bedrift B erkjenner at lederne ikke er flinke nok til å informere ansatte om rettigheter og plikter angående arbeidsmiljøet.
- For ansatte i bedriftene er det veldig forskjellige kunnskaper og det fremkommer at dette er noe personavhengig, der ansatte selv må sette seg inn i reglene. I tillegg ønsker ansatte mer kompetanse på dette.

4.3.2 Kunnskap om endringsprosesser

Det eksisterer mange ulike typer endringsprosesser, noe som også gir seg utslag i ulik grad av mulighet for ansatte å bidra. Det var derfor interessant å undersøke om ansatte var klar over hvilken grad av bidrag de kan forvente ved ulike typer endringer. De ble derfor spurt om de har tilstrekkelig kunnskap og mulighet til å bidra i endringsprosesser.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Ansatte mangler den kunnskapen. 2) Det mangler kunnskap om store	5) Jeg tror de har muligheten, men om de har kunnskap er jeg	1) Nei det tror jeg ikke. 2) Konsekvensen kan være at ansatte av uvitenhet går glipp av noen muligheter til	5) Det har de ikke. Da tenker jeg det er de ferskeste som

endringsprosesser. 3) Veldig begrenset hvor mye ansatte har satt seg inn i det. 3) Jeg opplever ikke at folk synes at det er veldig viktig i deres arbeidsdag.	mer i tvil om. 6) På interne saker så har dem både mulighet og kunnskap.	påvirkning, eller å påvirke prosessene. Man kommer så sent inn at det er for sent, prosessen har gått for langt. 2) Ansatte har ikke tilstrekkelig kunnskap og mulighet til å bidra i endringsprosesser.	antakelig ikke har det. Det er de mest erfarne her som kommer med de sterkeste meningene. 6) Sikkert ikke.
--	---	---	---

Funn kunnskap om endringsprosesser

- Ledere i bedrift A synes ansatte mangler kunnskap om endringsprosesser. Én leder i bedrift A opplever at ansatte ikke synes det er viktig å delta i endringsprosesser. Ledere i bedrift B mener ansatte har muligheten til å bidra.
- Ansatte i bedriftene sier at de ikke har kunnskap om hvilken måte de kan bidra i endringsprosesser.
- De ansatte medgir at de ikke har mulighet å påvirke før endringsprosessen har gått for langt, som en konsekvens av manglende kunnskap om hvordan de kan bidra.

4.3.3 Egen betydning

Som et potensielt interessant punkt ønsket vi å undersøke hvordan respondentene så på sin egen betydning på sin arbeidsplass. I forhold til å diskutere hvordan intern kompetanse kan nyttiggjøre seg i endringsprosesser ba vi dem beskrive sin egen betydning for bedriften i henhold til erfaring og kompetanse.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) For de som svarer til meg, betyr jeg jo mye. 2) Jeg føler absolutt at det faglige jeg kommer med er veldig verdsatt.	5) Jeg har bred redaksjonell kompetanse. Min betydning som motivator er stor. 6) Jeg har mye	1) En menig ansatt her. 1) Jeg blir sett på som en ressurs. 2) Stor betydning i kraft av at jeg har vært her så lenge, erfaringen. 3) Faglig sterk. Jeg blir	4) Ganske stor betydning. Jeg har erfaring og jobbet så lenge. 5) Om det er innflytelse på huset vil jeg si at jeg føler middels.

3) Jeg blir veldig ofte en premissgiver for det vi gjør, spesielt til strategiske valg.	kompetanse og jeg har en viktig rolle.	i veldig stor grad ansett som en ressurs. Jeg har relativt bred kompetanse.	6) Jeg betyr mye her. Både når det gjelder erfaring og kompetanse.
---	--	---	--

Funn egen betydning

- Lederne oppgir at de betyr mye, og de trekker frem sin kompetanse som viktig. Én leder i bedrift B opplyser at betydningen av å være en motivator er stor.
- Ansatte opplever seg selv som en viktig ressurs i sin bedrift, der de hovedsakelig trekker frem sin erfaring som viktig. Én ansatt i bedrift A vurderer sin kompetanse som faglig sterk, mens én ansatt i bedrift B opplever seg som en middels ressurs når det gjelder innflytelse på arbeidsplassen.

4.3.4 Effektivitet

Det var interessant å undersøke hva ansatte og ledere tenker rundt bedriftens effektivitet, siden ineffektivitet i mange sammenhenger må avløses av endring mot mer effektivitet. De ble derfor bedt om å fortelle om hva de tenker rundt bedriftens effektivitet.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Veldig lav evne til gjennomføring. 1) Alt for lite effektiv. 2) I forhold til endringsprosesser så er vi ikke effektiv. 2) Burde hadde færre baller i luften, og gjort de mer ordentlig. 3) Ting besluttes uten tilstrekkelig involvering,	4) Vi kunne vært mye mer effektiv. 6) Jeg syntes vi er meget effektiv fordi vi driver med ferskvare fra dag til dag.	1) Vanskelig å snu og hive seg rundt på ting som skjer kjapt. 2) Endringene kommer for sent, vi klarer ikke å snu oss fort nok. 3) Strategiske valg kommer for seint i gang. 3) Vi er for svak og vi er for lite	4) Ikke særlig effektiv. 4) Vi har nok med å henge med og vi ville kalt det effektivt dersom vi hadde vært i forkant og sett endringene før de kom og stått klar. 5) Jeg vil si vi er mer effektiv i dag. Vi har fjernet en del ting som stjal tid. 6) Det går litt tregt og vi

informasjon eller forberedelse.		strukturert i produksjonsfasen.	har slitt litt i det siste med å få avisa ferdig.
---------------------------------	--	---------------------------------	---

Funn bedriftens effektivitet

- Lederne i begge bedriftene oppgir at effektiviteten er for dårlig. Én leder i bedrift B synes bedriften er meget effektiv på produksjon.
- Spesielt lederne i bedrift A svarer at en del endringsprosesser oppleves som ineffektive. Gjennomføring av endring påvirkes av hurtige avgjørelser, uten forberedelser eller involvering i tilstrekkelig grad. Én leder i bedrift A ønsker færre prosesser slik at de endringene man satser på blir gjort ordentlig.
- Ansatte synes bedriften er lite effektiv.
- Ansatte synes endringer kommer for sent og de klarer ikke snu seg hurtig nok i en bransje i endring.

4.3.5 Eget bidrag til økt effektivisering

Hvordan man selv kan bidra til mer effektive arbeidsprosesser kan være viktig å kjenne til for å kunne si noe om involvering i endringsprosesser. Derfor ble de spurt i hvor stor grad de kunne bidra til økt effektivisering.

Ledere A	Ledere B	Ansatte A	Ansatte B
1) Jeg prøver å tilegne meg en ny arbeidsmetodikk. Jeg har systematisert alt.	4) Det er å forsøke å legge til rette slik at folk får gjøre jobben sin godt nok.	1) Å komme med innspill.	5) Jeg syntes selv at jeg gjør det jeg kan for å være mest mulig effektiv.
2) Jeg har for mange ansvarsområder, så jeg kan bli en flaskehals i seg selv.	5) Vi kan jo i første rekke effektivisere og stramme inn på tidsbruken på morgenmøtet.	3) Jeg er ganske flink til å oppdage og melde i fra til adm.dir. når noe kan effektiviseres.	6) Det er ikke så mye mer vi kan gjøre, slik jeg ser det.
3) Hvis jeg er utydelig i hvor vi skal og hva vi skal gjøre, så er det en potensiell tidstyv.	6) Sånn som situasjonen er i dag, så trur jeg ikke vi har mye mer å hente på effektivisering.		

Funn eget bidrag til økt effektivisering

- Én leder i bedrift B nevnte struktur i møter som viktig.
- Én leder i bedrift A ønsket å strukturene sine egne arbeidsoppgaver bedre, mens tydelighet var viktig for en annen leder i samme bedrift.
- Én leder i bedrift B ser ikke at bedriften har mye mer å hente på effektivisering.
- Ansatte i bedrift A opplyser at sine bidrag til mer effektivisering omhandler å komme med innspill og forslag til endringer som gir økt effektivisering.
- Ansatte i bedrift B ser ikke at det er mer de kan gjøre for å bidra til mer effektivisering.

5.0 Analyse

Våre to bedrifter som vi utførte studier i var begge aviser og går inn under kategorien mediebransjen. Avisbransjen har spesielt de siste to tiår merket en stadig tøffere konkurranse med andre medier, noe som også gjelder bedriftene vi utførte studien i. Nye TV-kanaler med nyhetssendinger og flere nyhetsportaler på internett gjør at det er knallhard konkurranse om nyhetene. Dette har gjort at avisene har opplevd synkende interesse om papiraviser og har vært tvunget over på andre medieplattformer for å formidle nyheter. Dette har medført store pågående endringsprosesser i våre utvalgte bedrifter.

Selv om det i arbeidslivet i stor grad engasjeres tillitsvalgte i endringsprosesser, utelates i større grad andre ansatte i disse foraene. Vår tilnærming til denne oppgaven omhandlet hvilken medvirkning ansatte følte i endringsprosesser, og om ledelsen vurderer ansattes medvirkning på samme måte. Det ble på mange måter avgjørende at medvirkning som begrep ble fortolket til noe alle ansatte i utgangspunktet burde være delaktig i. Ved endringer som omhandler store strategiske endringer er blant annet arbeidsmiljøloven klar på at medvirkning av tillitsvalgte skal foregå. I oppgaven er det argumentert for at Brubakkenutvalgets uttalelse er førende for vår operasjonalisering av begrepet medvirkning. Det er i tillegg trukket frem at det i lovtekst ikke er gjort noe konkret skille mellom tillitsvalgtes medbestemmelsesrett og ansattes medvirkningsplikt. Dette kommer også frem når Busck, Knudsen og Lind (2010) postulerer ulike former for medvirkning, der det skilles mellom direkte medvirkning og representativ medvirkning. Falkum, et al. (2009) uttaler i tillegg at direkte medvirkning og representativ medvirkning er i et avhengighetsforhold med hverandre som tilsier at uten representativ medvirkning uteblir også den direkte medvirkningen.

5.1 Erfaring med endringsprosesser

Ledere og ansatte i begge avisene opplyser i intervjuene at de har opplevd endringsprosesser i løpet av deres karriere i de respektive avisene. Den endringsprosessen de nevner spesielt er satsingen på digitale løsninger. En av lederne uttaler; *“vi må dreie hele forretningsmodellen fra en papirdrevet forretningsmodell til å bli en digital forretningsmodell med kanskje litt papir på si”*. Av de ansatte sier én følgende; *“vi må endre oss som organisasjon og måten vi tenker nyheter på som følge av digitaliseringen”*.

Det er varierende grad av hvor mye både lederne og ansatte føler de har vært involvert i prosessene. Lederne i begge bedriftene føler at de har innehatt en rolle i endringsprosessene, mens de ansatte sier at prosessene har vært styrt av ledelsen og at de i mange tilfeller ikke er godt nok informerte. Begge avisene tilhører konserner og både lederne og de ansatte mener at de ikke har så stor påvirkningskraft mot dette regimet. I endringsprosesser som er styrt av avisene selv, så planlegger ledelsen selv hvordan de skal gjennomføre prosessene og i hvor stor grad de skal involvere de ansatte. Lederne i bedrift A sier at de ikke involverer de ansatte før like før endringen skal iverksettes. Dette begrunner de med faren for lekkasjer til konkurrenter. Allikevel har de ansatte i samme bedrift forståelse for at informasjon blir tilbakeholdt. Dette viser likhetstrekk med Jacobsen og Thorsvik (2010) som beskriver fire hovedtyper endringsstrategier og det er mange likhetstrekk mellom de reelle endringstrekkene som oppleves av de ansatte og den endringsstrategien som blir omtalt som “tvungen utvikling”.

5.2 Forventninger i endringsprosesser

Både lederne og ansatte hadde forventninger til hverandre i endringsprosesser. Lederne fikk spørsmål om hva de trodde ansatte hadde av forventninger til dem i endringsprosesser. Og ansatte fikk samme spørsmål der de ble spurt om hvilke forventninger de hadde til sin leder. Lederne mener åpenbart at de ansatte har en forventning til dem. De mener at ansatte har en klar mening om at de må ivareta rollen som deres leder og føre dem trygt og målrettet gjennom endringsprosessen. Dette er i tråd med hva ansatte har av forventninger til sine ledere. Funnene viser at ansatte mener åpenhet og informasjon er viktig, samt at de har en forventning om deltakelse. Flere av de ansatte mener også at tidlig informasjon om prosessene er veldig viktig og at prosessene kan forløpe seg i fredelige former.

Funnene i studien viser at lederne antar at ansatte forventer større mulighet til involvering, men ansatte ønsker i hovedsak å få mer og tidligere informasjon fra sin leder i endringsprosesser. Lederne uttrykker forventninger om at ansatte forholder seg positiv til endringer og viser engasjement og tar sitt ansvar. Selv mener ansatte at de bør være lojale til sine leders beslutninger og være med å gi innspill til prosessene. Én respondent sier “at de ansattes engasjement og ansvarsbevissthet ikke er tilfredsstillende på nåværende tidspunkt”. Hennestad og Revang (2012) mener at med en god og enstydig endringsledelse har organisasjonen gode muligheter til å omstille seg for å møte endringene de står overfor. God

ledelse, godt samarbeid, involvering og lytting er viktige suksessfaktorer for at endringsprosesser skal lykkes. Disse punktene står i samsvar til funnene i studien der ansatte først og fremst viser til at åpen og god kommunikasjon og at de blir tatt med i prosessene er viktig. Dette betyr at ansattes forventninger til sine ledere står godt i samsvar med hva som bør forventes for å få gjennomført gode og vellykkede endringsprosesser.

5.3 Ansattes involvering i endringsprosesser

Våre funn i studien viser at de ansatte er involvert i endringsprosessene svært forskjellig. De ansatte mener at de i svært ulik grad blir involverte og opplever at de ikke har mulighet til å bidra i endringsprosessene. Mange ansatte mener prosessene går for langt før de blir informerte og da er det mange ganger for sent å påvirke prosessene. Dette varierer fra leder til leder og de ansatte i én av avisene føler seg ikke involverte. De ansatte i avis B mener at forholdene har forbedret seg mye siden de fikk ny leder. Alle ansatte savner mer informasjon og de fleste ønsker å være mer involverte i endringsprosessene. Men funnene viste også at noen ansatte ikke ønsket å bli mer involverte. Flere av de ansatte fortalte at de ikke ble involvert i etterkant av endringsprosessene og noen sa at evaluering og oppfølging var svært manglende og skjedde inne på kontorene hos ledelsen.

Noen av grunnene til manglende involvering fra de ansatte er ledernes skepsis til å la de ansatte være med i prosessene, noe som skyldes konkurranseforholdene. Dette kom også fram i intervjuene med lederne i begge bedriftene. Det kom også fram at mange av de ansatte ble oppfattet som tilhørere av sine ledere og var lite flinke til å engasjere seg selv.

Det manglende engasjementet og fortielsen kan betraktes på flere måter. Og det kan ikke utelukkes at det kan forekomme en del motstand til mange av endringene som blir gjennomført. Scott og Jaffe (1989) skriver at motstand kan oppstå i endringsprosesser i forhold til tap av trygghet og at ikke ting blir forutsigbare lengre. I endringsprosesser som foregår i lukkede fora uten involvering av ansatte kan det tenkes at ansatte vil oppleve en usikkerhet om hvor de står i organisasjonen. Dette vil igjen kunne gi seg utslag i en utrygghet til de endringene som eventuelt kommer, da det vanskelig lar seg gjøre å forberede seg til den usikre tiden i etterkant av endringsprosessene. Dette bekreftes også av ansatte i vår studie, som viser til dels stor utrygghet knyttet til manglende informasjon og visshet for hva som skjer i organisasjonen fremover.

5.4 Ansattes mulighet å delta i endringsprosesser

Når det gjelder om de ansatte føler seg forhindret i å delta i endringsprosesser, så viser studien at det eksisterer til dels stor grad av åpenhet i begge bedriftene. Lederne sier at de er åpne for å motta forslag til endringer, men at de ikke alltid involverer de tilstrekkelig. Siden noen prosesser blir behandlet lukket, så mener ledelsen selv at ansatte kan føle seg forhindret i å delta. De ansatte på sin side er delte i meningen, der omtrent halvparten har følt seg forhindret fra å delta. Noen føler derimot at de ikke blir hørt og tatt med i prosessene. Studien tyder på at det er forskjellig åpenhetskultur i de to bedriftene. Bedrift B har fått ny leder og de ansatte føler seg ikke forhindret i like stor grad som tidligere.

Kotter (1996) nevner flere grunner til at endringsprosesser lykkes. En av disse er å ha en klar og tydelig visjon. Dette vil i mange tilfeller skape en bedre forståelse for organisasjonen. Hvis man trekker parallellen mellom en klar visjon om endringsprosessen og informasjon til de ansatte, så vil dette kunne skape positive drivkrefter. En økt grad av medvirkning fra ansatte kan i så måte være en mulighet for nettopp dette.

5.5 Medvirkning i endringsprosesser

I våre bedrifter var ansatte opptatte av at ledere ser deres kompetanse og lar ansatte bidra inn i endringsprosesser. Det viste seg å være ulike tilnærminger til hvordan man bidrar inn i prosessene. Det virket som ledelsen ønsket at det var ansatte som engasjerte seg mer og på den måten bidro mer, mens ansatte i større grad ønsket at ledelsen åpnet opp for deltakelse fra ansatte i endringsprosesser. Lederne skilte også mellom medvirkning på konsernnivå og medvirkning ved mindre endringer.

Hva som er en optimal grad av medvirkning i arbeidslivet generelt kan ansees som en målestokk for å vurdere sin egen grad av medvirkning. I den forbindelse beskrev lederne at optimal medvirkning handlet om å lytte til innspill, skape entusiasme og informere ansatte tidlig. For ansatte handlet optimal medvirkning om tydelighet, informasjon tidlig, samt at leder tør å involvere ansatte tidlig. I så måte var både ansatte og deres ledere samstemte i hva som er god medvirkning i arbeidslivet.

5.6 Medvirkning i et strategisk øyemed

Hvorvidt ansatte har mulighet til å medvirke beror på ledelsens velsignelse og åpenhet tidlig i prosessene slik at ansatte kan få følelsen av reell medvirkning. Ingen endringer er like, hverken i størrelse eller intensitet, og i våre bedrifter ble det differensiert mellom store strategisk viktige endringer og mindre «betydelige» endringer. Når det gjelder strategisk viktige endringer ble det antydning fra ledelsens side at manglende medvirkning fra ansatte inngikk i det strategiske arbeidet med endringsprosessen. Lederne anså ansattes medvirkning til å være stor, jevnlig og tilfredsstillende på små endringsprosesser, mens det ved store endringsprosesser i større grad var strategiske årsaker til mindre involvering av ansatte. Én ansatt uttrykte seg som følger angående de strategiske vurderingene bedriften tar og ansattes medvirkning:

«Det handler til syvende og sist om å overleve som bedrift og å tjene penger. Noen tenker strategisk rundt det, og de prosessene er ikke vi med på. Da får vi bare tro og tenke at de har gjort det beste for oss og at det er bærekraftig fremover»

Ansatt 3

Når det så gjelder egen virksomhet ønsket lederne å involvere sine ansatte på et tidligere tidspunkt enn nå. De ønsket også en flatere organisasjon, der de hadde muligheten til å jobbe sammen men sine ansatte mot felles mål. Det var også ønskelig for lederne at ansatte også kunne involveres i større grad enn nå i strategiske spørsmål og endringsprosesser, og at innspill fra ansatte vektlegges i større grad enn nå. Dette samsvarer med HMS-undersøkelsen 2007 (Bråten, Andersen og Svalund, 2008) som viste at ansatte i størst grad ønsker mer innflytelse på beslutninger om endringer i bedriften og strategier og mål. Dette er forhold som har med virksomhetens oppbygging og virkemåte å gjøre og som i vår studie i liten grad innebærer involvering av ansatte i dag.

5.7 Reell medvirkning

Ledernes delegerte myndighet til å la ansatte medvirke virker svak. I utgangspunktet svarer de ansatte at de føler at sin nærmeste leder er delegert myndighet til å la sine ansatte medvirke. Lederne derimot ønsker i større grad å kunne involvere sine ansatte i endringsprosesser. Lederne opplever i mindre grad enn sine ansatte at de har delegert tilfredsstillende grad av

myndighet. Det er interessant at lederne i stor grad ønsker å la de ansatte medvirke mer, mens ansatte synes lederen har tilstrekkelig mulighet til å la ansatte medvirke. Lederne anser begrenset myndighet som en konsekvens av strategiske vurderinger i et konkurranseøymed. Det kan da tenkes at ledelsens innblikk i prosessene utgjør en større forståelse for hva ansatte går glipp av i forhold til medvirkning og involvering.

Samtidig har ansatte en forståelse av sin involvering i endringsprosesser som tyder på at lederen har potensialer til å involvere tidligere. Ansatte viser eksempelvis til sen involvering, der prosessene har kommet for langt for å reelt kunne medvirke. Det som i våre bedrifter viser seg å skje, er at ansatte viser en nærmest likegyldighet til informasjon om endring, siden de har erkjent manglende påvirkningskraft på endringer som kommer. Dette er spesielt utslagsgivende i møtearenaer. Selv om ledelsen legger opp til diskusjon og innspill i møtene og forsøker å få ansattes synspunkter, opplever de ansatte at involveringen kommer så sent på banen at de i realiteten ikke har påvirkningskraft på utfallet.

Ansattes opplevelse av sen involvering i endringsprosesser understøttes av lederne, som anser ansattes medvirkning som liten og lederne ser samtidig at de selv burde involvere ansatte i større grad. Spesielt ved strategiske viktige endringer utelates i stor grad ansatte. Én leder mener i tillegg at det må være noe konkret positivt innspill som skal til for å få lov til å la ansatte medvirke, for lederen mener ansatte ikke har vært nok nytenkende til å involveres i endringsprosesser til nå. Disse funnene synes å støttes av Nyhlen (1997) sitt perspektiv om medvirkning om holdning, der reell medvirkning kun kan oppnås hvis det er en demokratisk grunnholdning i organisasjonen.

Da ansatte skulle beskrive sin ønskelige grad av medvirkning ble det dratt frem at ansatte ønsker tidligere involvering, og større grad av reell medvirkning der de kommer til ordet og blir hørt. I relasjon til reell medvirkning er det akkurat følelsen av å bli involvert og ikke bare orientert om status som er utslagsgivende. Ansatte ønsker å tilføre bedriften sine fotavtrykk i forhold til påvirkning i endringsprosesser, og på den måten også øke sitt eierskap til endringene som kommer. I stedet opplever de i mange tilfeller å bli pasifisert gjennom å intetanende overse hva som rører seg i styrende organer frem til endringene er ferdig gjennomarbeidet. I tillegg til ønsket om deltakelse i prosessene, ytret ansatte også et behov og et ønske om at lederne i større grad hadde tillit til at ansatte forvaltet opplysninger på fortrolig måte.

5.8 Årsak til følt medvirkning

Det var interessant å undersøke om lederne og ansatte kunne beskrive årsaken til den graden av medvirkning de følte de hadde. Her svarte de fleste ansatte at de hadde positiv erfaring med medvirkning, der lang arbeidserfaring var årsaken til den gode medvirkningen. Ledere derimot, viste til at det var strategiske valg som krevde at ansatte i liten grad kunne medvirke. Dette beskrev lederne som et følt behov som ikke nødvendigvis var erfaringsbasert. Én leder viste til at ansatte kanskje ikke hadde stor nok forståelse for at endringer var nødvendig, og på den måten ikke så behovet for å søke medvirkning.

5.9 Medvirkning og arbeidsmiljø

Opplevelsen av å bli sett og hørt var det viktige med medvirkning, i følge de ansatte. På den måten ville økt trivsel på arbeidsplassen være en viktig konsekvens av økt grad av medvirkning i endringsprosesser. Ansatte så på medvirkning som en viktig ressurs, der nok den positive effekten for arbeidsmiljøet var en viktig faktor for dem. For lederne var medvirkning som ressurs beskrevet som viktig, da innspill fra ansatte er et viktig fundament for beslutningstaking, siden det oppleves både positivt og lærerikt. Også ledernes beskrivelse av medvirkning som ressurs peker i retning av at dette er sterkt knyttet til et godt arbeidsmiljø der medvirkning er en trivselsfaktor for de ansatte.

5.10 Medvirkning og lojalitet

Det er flere forhold en virksomhet kan gjøre noe med for å sikre arbeidstakers medvirkning, det kan for eksempel være verktøy eller virkemidler, etablering av arenaer for medvirkning og utvikling av HMS-systemet og opplæring. I vår studie var det spesielt vanlig å informere ansatte sent i endringsprosesser. Det var ikke beskrevet som et faktisk behov, men et følt behov for å holde endringer hemmelig for ansatte frem til lansering i frykt for lekkasjer ut til konkurrenter. Illojalitet var et begrep som ble benyttet av én leder for å forklare dette behovet. Det kan tenkes at en sterkere tilknytning og satsning på samhold kan bidra til å dempe frykten lederne har for lekkasjer. Av ledere ble det ikke ansett som viktig for ansatte å delta i endringsprosesser, mens ansatte i større grad følte seg oversett i disse prosessene. Samtlige ansatte følte seg kompetent og myndig i bedriften, og med en kompetanse som var verdsatt. Dette ble i mange sammenhenger ikke prioritert av ledelsen da frykten for lekkasjer overstyrte denne muligheten.

Ansatte i bedriftene ønsker å bidra i større grad enn nå, men mister gnisten til å medvirke når de gang på gang opplever seg forbigått av ledelsen. I tillegg medgir ledelsen at de i større grad skulle ønske de kunne la ansatte være med i endringsprosessene, gjerne fra starten av endringsprosessene med de strategiske planleggingene fremover. Hvorvidt ansattes behov for medvirkning og involvering i endringsprosesser blir realisert hviler i så måte ikke nødvendigvis på nærmeste leder, men på administrerende direktør og styret. De beslutter i mange sammenhenger informasjonsprosessen ut til de ansatte, noe nærmeste leder antyder kommer for sent.

Nærmeste leder har et sterkt ønske om å kunne informere ut til de ansatte, men stanses av strategiske årsaker, forankret hos toppledelsen. I så måte er det nærliggende å diskutere hvorvidt denne diskrepansen mellom ansattes oppfatning av egen medvirkning og toppledelsens uttrykte ønske om ansattes medvirkning kan forårsake brudd på den psykologiske kontrakten mellom ansatte og organisasjonen. Det er nærliggende å tenke i de baner når mellomlederne rapporterer om lekkasjer til konkurrenter og én leder i tillegg beskriver det som mistillit til at ansatte forvalter informasjonen på en konstruktiv måte. Med tanke på at ansatte beskriver sin lange erfaring og gode kompetanse som særlig viktige faktorer for eget endringsbidrag, og samtidig opplever å ikke få reelt medvirke, kan det antas at skuffelen over å ikke bli involvert kan gå på bekostning av tilknytning og lojalitet til de endringer ledelsen presenterer.

5.11 Medvirkning og psykologisk kontrakt

Hvordan ansatte reagerer på en endringsprosess kan, ifølge Brocker, Tyler og Cooper-Schneider (1992), stamme fra hvilke holdninger den ansatte var i besittelse av i forkant av endringene, deriblant psykologiske kontrakter og lojalitet. Negative endringer hos de ansattes tilknytning etter å ha opplevd urettferdighet er, ifølge Brockner et al. (1992), signifikant større hos ansatte som hadde sterkest tilknytning i forkant av den opplevde urettferdigheten. Dette impliserer at organisasjonsendringer som oppleves urettferdig kan få større konsekvenser for de ansatte som bedriften i utgangspunktet anser som mest lojale og tillitsfulle, mens ansatte som ikke føler like stor tilknytning til organisasjonen ikke nødvendigvis opplever endringen som så tillitsreduserende. Antakeligvis kan dette forklares ved at det allerede er et svakt forhold til bedriften, der nye negative påvirkninger ikke tas så tungt for disse ansatte.

5.12 Medvirkning og endringsevne

Ved å unngå mulige konsekvenser av manglende medvirkning i endringsprosesser kan bedriften stå i fare for å redusere gjennomføringsgraden av de planlagte endringene.

En slik antakelse støttes av funn presentert i Fafø-rapporten (Falkum et al., 2009) om en sterk og klar sammenheng mellom praktisering av medvirkning, bedriftsdemokratiske ordninger og virksomhetens evne til endring. Deriblant fant de at ledelsens beslutninger i norske bedrifter er avhengige av oppslutning og aksept hos de ansatte dersom de skal bli gjennomført. Av Falkum et al. (2009) ble det også postulert at medvirkning og bedriftsdemokrati styrker omstillings- og endringsevnen i norsk arbeidsliv, og at det er en helt klar positiv og signifikant sammenheng mellom medvirkning, samarbeid, innflytelse og vilje til deltakelse og bidrag til endring i norske virksomheter. Dette er i tråd med våre funn, der ansatte følte seg tilsidesatt i endringsprosesser. Ledelsens opplevelse av at ansatte er lite interesserte i å delta er i samsvar med funnene til Falkum et al. (2009). Et manglende samarbeid med ansatte tidlig i endringsprosesser kan i så måte bidra til at endringsvilligheten reduseres og opplevelsen av motstand kan for ledelsens side gi insentiver til å unnlate medvirkning hos ansatte.

Når ansatte føler ledelsen unnlater å informere tidlig kan den reelle medvirkningen nok kunne karakteriseres som lav, noe Nyhlen (1997) trekker paralleller til demokratiske grunnholdning i organisasjonen. Nyhlen viser til fem perspektiver til medvirkning, der medvirkning som holdning i denne sammenhengen kan virke svak. I vår studie er det ikke en holdning at ansatte SKAL involveres i endringsprosesser. Det kan i stedet se ut som det er ei holdning om å ikke involvere ansatte grunnet en iboende frykt for lekkasjer og motstand. Også den kollektive medvirkningen og den representative medvirkningen i Nyhlens (1997) modell virker svak i våre funn. De tillitsvalgte i styret har en viss grad av innblikk i prosessenes lukkede arenaer, men de er fratatt retten til å meddele til sine medlemmer, som igjen fratår tillitsvalgte muligheten til å tale foreningens syn i sakene.

5.13 Kunnskap, kompetanse og effektivitet

Det har vært argumentert av Falkum et al. (2009) at ved klart fordelte arbeidsoppgaver på arbeidsplassen, og når det er klart og tydelig hvem det er som kan ta avgjørelser på arbeidsplassen, gir dette større grad av innflytelse hos ansatte, og omvendt. God informasjonsflyt har, ifølge Falkum et al. (2009) en sterk sammenheng med innflytelse på

styring og organisering av virksomheten. Ansatte i vår studie ønsker mer kompetanse på arbeidsmiljøtemaer. Lederne i begge bedriftene oppgir at de ikke har noen etablerte rutiner eller struktur for opplæring av ansatte. Lederne svarte også at de ikke er flinke nok til å gi ansatte tilstrekkelig opplæring om rettigheter og plikter i arbeidsmiljøloven. Det er mye opp til hver enkelt å oppsøke kunnskap om man ønsker å tilegne seg større kompetanse. Dette er i seg selv ikke oppsiktsvekkende, da ansatte har en selvstendig plikt til å sette seg inn i både reglement, lovverk og prosedyrer gjeldene for aktuell arbeidsplass. I dette tilfellet, når også lederne erkjenner svakhet i opplæring og oppfølging av ansatte, kan det allikevel utgjøre et poeng. Det er heller ikke lagt til rette for systematisk opplæring av ansatte i bedriftene.

En annen problemstilling som er viktig å fokusere på er hvorvidt ansatte er klar over hvordan de i det hele tatt kan bidra i endringsprosesser. Det viste seg at ansatte i svært liten grad hadde kunnskap om hvordan de kunne bidra i ulike endringsprosesser. Spesielt nyere ansatte viste manglende kunnskap om dette. Ansatte ser på denne manglende kunnskapen som problematisk, da de medgir at manglende kunnskap om hvordan de kan bidra kan resultere i at de ikke har mulighet til å påvirke før endringsprosessen har gått for langt. Også lederne i bedrift A hadde samme oppfatning av sine ansatte, der manglende kunnskap om endringsprosesser også var gjeldende. Men for disse lederne forklares dette med at de opplever at ansatte ikke synes det er viktig å delta i endringsprosesser. Dette står i sterk kontrast til ansattes frustrasjon til å muligens gå glipp av muligheten til påvirkning tidlig nok i prosessene.

5.14 Effektivitet

I NOU-rapporten (NOU 2010:1, 2010) viser de til at høy effektivitet er en konsekvens av god medvirkning fra ansatte, der spesielt individuell medvirkning er viktig for gjennomføring av den daglige driften. Lederne i begge våre bedrifter opplever at effektiviteten er for dårlig. Hva angår endringsprosesser var det spesielt lederne i bedrift A som opplevde lav effektivitet. Det virker tydelig at gjennomføringen av endringer preges av hurtige avgjørelser uten forberedelser eller involvering i tilstrekkelig grad. Én leder nevner blant annet at det burde gjennomføres færre prosesser slik at endringsprosessene som det satses på blir gjennomført ordentlig. Lederne danner et bilde av bedriftene som endringshungrige på overordnet plan, mens evnen til å organisere og implementere endringene i organisasjonen virker lav. Når lederne opplever at mengden endringsprosesser er hemmende for gjennomføringen, kan det

tenkes at ledelsens søken etter endring ikke inkluderer tilstrekkelig fokus på å lukke en endring før man hiver seg på neste bølge. Respondentene danner et bilde av en bransje i kontinuerlig endring, og en del av hverdagen til et mediehus. Samtidig kan det vurderes om bedriftene har en tilstrekkelig robust tilnærming til endringsprosessene de går inn i, siden det oppleves som vanskelig å få endringene implementert ut i organisasjonen. Dette bekreftes langt på vei av de ansatte som også synes bedriften er lite effektiv. De synes for øvrig endringene kommer for seint, og de klarer ikke snu seg hurtig nok i en bransje i endring. På den måten kan det argumenteres for bedriftenes manglende evne til å implementere endringene ordentlig i organisasjonen. Det kan se ut som det rir en bølge av endringsønske i bedriftene, uten tilstrekkelig endringsevne, siden ansatte opplever at bedriftene er litt på helene i forhold til utviklingen i bransjen.

Det er for øvrig et interessant funn at lederne anser endringene som hurtige avgjørelser uten mye forberedelser, mens ansatte føler at endringene kommer for sent. Om ansatte stresser ledelsen med krav om endringer, kan det virke paradoksalt at ledelsens imøtekommenhet i forhold til hurtige endringsprosesser oppleves negativt, da det ikke avsettes tilstrekkelig tid og ressurser til å arbeide med forberedelser og evalueringer i stor grad. For å lykkes med endringer kan det tenkes at det er nødvendig å forankre dette i stor grad i forkant, og bearbeides med ansatte i etterkant, før man ser konsekvensene og effektene av endringene. Dette synes å være av liten prioritet, all den tid ledelsen ønsker raske endringsprosesser. Hos ansatte virker det som de ikke ser dette, men snarere stresser med at effektene av endringsprosessene synliggjøres for sent i forhold til resten av bransjen og markedet for øvrig.

Når det kommer til sitt eget bidrag for å effektivisere bedriften var det i hovedsak ansatte og ledere fra bedrift A som hadde forslag og tanker knyttet til dette. Ledere i bedrift A kunne se på møtetrektorene de hadde, da dette ble ansett som viktig for økt effektivitet. Én leder i bedrift A har selv tatt grep og strukturert sine egne arbeidsoppgaver på en slik måte at det kommer resten av bedriften til gode i form av mer effektivitet. Ansatte i bedrift A anså at et bidrag til mer effektivitet var å komme med innspill og forslag til endringer. Hverken lederne eller ansatte i bedrift B klarte å se noen måter de kunne bidra til mer effektivitet i sin bedrift.

Samtlige ansatte og ledere i vår studie så på seg selv som viktige ressurser for bedriften, og en viktig bidragsyter. I så måte var det forventet at denne ressursen i større grad var synlig også når det gjelder forslag til forbedring av effektiviteten i virksomhetene. I stedet opplevdes det

som mangelfull forståelse for hvordan man kan bidra til å gjøre endringer som gir bedriften et løft og effektivisere arbeidsoppgavene. Som det ble nevnt tidligere, kan dette være en konsekvens av at ansatte i stor grad har mistet følelsen av reell medvirkning, og på den måten unnlater å bruke energi på å bidra til endringsprosesser. Én leder har også nevnt at det mangler gode og konkrete forslag fra ansatte, og dermed uteblir engasjementet til lederne for å oppnå gode forberedende prosesser i forkant av endringsprosessene. Dermed kan det tenkes at ledelsen selv må ta initiativ til konkrete endringsforslag, uten tilfredsstillende medvirkning fra ansatte. Lav grad av informasjon på grunn av fare for lekkasjer til konkurrenter kan igjen bidrar til lav grad av gjennomførbarhet og svak implementering i organisasjonen.

6.0 Konklusjon

På mange måter er ledelse og endring to sider av samme sak i dagens arbeidsliv. Det virker som endringer skjer rundt oss kontinuerlig og på sett og vis kan endringer oppleves som en del av arbeidslivets positive og negative side. Med bakgrunn i en antakelse om at gode endringsprosesser fordrer involvering av de som til syvende og sist merker endringene på kroppen, altså ansatte, ønsket vi å se nærmere på hvordan denne nye «hverdagen» oppleves på ansatte ut fra grad av medvirkning. Denne studien har rettet fokus mot medvirkning i endringsprosesser og hvordan ansatte og ledere vurderer bruken av ansatteinvolvering når bedriften iverksetter endringer. Med bakgrunn i dette ble det presentert følgende problemstilling:

Hvilke tanker gjør ansatte og ledere seg om medvirkning i endringsprosesser, og er de samstemte i hvor stor grad medvirkning oppleves som reell for de ansatte?

Formålet med denne kvalitative studien var å undersøke hvorvidt ansattes følte og opplevde grad av medvirkning samsvarer med lederne tro rundt ansattes medvirkning. Det var altså ønskelig å undersøke om lederne oppfatter ansattes medvirkningsgrad ulikt det ansatte faktisk satt med en opplevelse av. Studiens utvalg er for lite til å generalisere til andre bransjer og organisasjoner, men dette er heller ikke hensikten med denne kvalitative studien. Samtidig kan resultatene likevel gi grobunn til drøftinger knyttet til ulike situasjoner og organisasjoner, selv uten generaliserbarheten.

Ingen av oppgavens forfattere har tidligere erfaringer med avisbransjen, men årsaken til dette bransjevalget beror på en antakelse om at mediebransjen i dag gjennomgår store endringsprosesser knyttet til blant annet digitalisering, noe vi også fikk bekreftet. Dette var nytt terreng for oss begge, noe som på mange måter både var en utfordring og en fordel. Utfordring i forhold til vår manglende strukturforståelse i avisbransjen, men en fordel siden vi er uhildet til å ivareta våre funn på en så utilsørt måte som mulig.

Innledningsvis presenterte vi tre forskningsspørsmål vi ønsket å finne svar på, og på den måten bidra til konklusjon på oppgavens problemstilling. Når det gjelder ansattes delaktighet i endringsprosesser opplevde både ansatte og ledere dette som noe mangelfullt. Lederne var klar på at ansatte i større grad burde være delaktig, men forklarte dette med strategiske

beslutninger om å kjøre en del prosesser lukket for egne ansatte. På den måten ble ansatte ekskludert fra endringsprosesser, og ble i stedet informert når beslutningene var tatt og endringene klare til iverksetting.

Det andre forskningsspørsmålet vi ønsket å underbygge problemstillingen med var bedriftens opplevde effektivitet i dag. Det store flertall av både ansatte og ledere var samstemte i at bedriftene var til dels svært lite effektive. Noen ansatte mente at endringer skjer for tregt, mens noen ledere mener endringer skjer såpass raskt at de ikke får landet de på en ordentlig måte. Bedriftene kan nok betraktes som endringshungrige, men ikke nødvendigvis like endringsdyktige, noe som resulterer i følelse av ineffektivitet.

Det tredje og siste forskningsspørsmålet vi presenterte, omhandlet hvilke forventinger ansatte og ledere har til hverandre i endringsprosesser. Det er åpenbart at ledere og ansatte har ulike roller i endringsprosesser, men her var vi interesserte i å undersøke om de forventningene lederne hadde til de ansatte samsvarer med hva ansatte trodde lederne forventet av dem, og omvendt. Våre funn viser at både ansatte og ledere viser forståelse for hva de andre forventer av dem i endringsprosesser. Deriblant var ledere klare på at ansatte forventer større medvirkning enn hva de har i dag. Lederne var i tillegg opplyste om at de selv ønsker å gi ansatte denne muligheten. Det vi også fant i undersøkelsen var en ulikhet mellom ansatte og ledere hva angår delegert myndighet til å gi ansatte medvirkning. Mens ansatte opplevde sin leder som en leder med delegert myndighet, belyste lederne i større grad en manglende mulighet til å gi ansatte mulighet til å medvirke. De ønsker større mulighet til å involvere ansatte enn hva dagens situasjon tilsier. Dette beror i hovedsak på styrets pragmatiske holdning til informasjon til ansatte og involvering. Mange prosesser foregår i lukkede fora, der ledelsen fratras muligheten til å sparre med ansatte før beslutninger tas.

Ser man disse funnene opp mot problemstillingen gjenspeiler forskningsspørsmålene ulike elementer av medvirkning og ansatteinvolvering i endringsprosesser. Vi har sett at bedriftene oppleves som ineffektive, ansatte opplever å bli informert om prosesser, men informasjonen de mottar kommer så sent at det ikke er mulig å medvirke. Lederne føler seg fastlåst mellom strategiske valg om lukkethet og det synlige behovet de ansatte har til å få medvirke mer. Det er derfor rom for å konkludere med at både ansatte og ledere ser behovet for større grad av medvirkning, og den reelle medvirkningen oppleves som svak av de ansatte. Samtidig ser

lederne medvirkning som underordnet i forhold til det konkurransedrevne strategiske valget om å kjøre lukkede endringsprosesser i frykt for lekkasjer fra ansatte til konkurrenter.

6.1 Funnenes mulige implikasjoner

Oppgavens formål var å undersøke om ansatte og ledere vurderer grad av reell medvirkning likt. Funn gjort i denne studien tenderer til ulik oppfatning blant lederne og ansatte i avishusene vi besøkte. Ansatte opplever ikke reell medvirkning i like stor grad som lederne antyder, samtidig som alle er samstemte vedrørende lav effektivitet. Dette kan implisere at tidligere medvirkning kan gi økt effektivitet. Samtidig opplever spesielt én av bedriftene å stå i en veldig konkurranseutsatt situasjon med en annen lokalavis. Det avishuset som opplever dette tilkjennegir i større grad enn det andre avishuset at sine ansatte ikke kan inkluderes i endringsprosesser i frykt for lekkasjer. Kan det da tenkes at bedrifter som må jobbe effektivt, tenke ut nye løsninger og holde på kvalifisert arbeidskraft, i slike situasjoner risikerer at ansatte utvikler mindre tilknytning til bedriftens utvikling, og på den måten distanserer seg fra sine viktigste støttespillere? Kan dette få negative konsekvenser på sikt når man er redd for at betrodde ansatte skal begynne i ny jobb hos konkurrenten? Er fri flyt av arbeidskraft mellom konkurrerende bedrifter nøkkelen til å forstå lav involvering av ansatte i endringsprosesser?

6.2 Videre forskning på medvirkning i endringsprosesser

Det er i denne studien tatt utgangspunkt i medvirkning i endringsprosesser. Et av våre funn omhandler misnøyen med å involveres seint i endringsprosesser, og på den måten i realiteten ikke være i stand til å medvirke, siden prosessen har gått så langt og beslutninger er tatt. I dette ligger det også et element av psykologisk kontrakt mellom ansatte og organisasjonen som vil være interessant å forske videre på. Ansatte som opplever brudd på den psykologiske kontrakten vil stå svakere også i ønsket om implementering av de samme endringene de har vært unnlatt å delta i. På den måten vil en ond sirkel kunne bidra til å redusere videre engasjement og medvirkningsønske fra ansatte.

Et annet element som fremkom i denne studien omhandler tillitsvalgte og verneombudet rolle og funksjon i endringsprosesser. I vår begrensning av oppgaven var det nødvendig å ikke fokusere på denne delen av medvirkning og medbestemmelse ved endringer. Samtidig er dette et område det er forsket mer på enn vår vinkling. Det bør likevel forskes nærmere på

sammenhengen mellom tillitsvalgtes tidlige intervensjon i endringsprosesser og ansattes opplevde medvirkning. Her kan det tenkes at den representative medvirkningen, via tillitsvalgt, i større grad veier opp for den manglende opplevelsen av involvering ansatte i våre bedrifter viser til.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om *arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (arbeidsmiljøloven).
- Bergh, T. (1991). Medbestemmelse som etterkrigshistorisk forskningsfelt. *LOs-notat 91/44*.
- Brocker, J., Tyler, T. R. og Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- Bråten, M., Andersen, R. K. og Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007*. Fafo-rapport 2008:20. Oslo.
- Busck, O., Knudsen, H. og Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31 (3), 285-305.
- Falkum, E., Hagen, I. M. og Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning, og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35.
- Falkum, E., Hagen, I. M. og Trygstad, S. C. (2009:2). *Bedriftsdemokrati, medvirkning, og medbestemmelse*. Notat 2. Kunnskapsstatus på feltet våren 2009. Fafo-notat 2009:17.
- Forskrift av 06. desember 2011 nr. 1355. *Organisering, ledelse og medvirkning*.
- Grønhaug, G., Hellesøy, O.H. og Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i Teori og Praksis*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Hammer, M. og Champy, J. (1995). *Reengineering the Corporation*. Harper Business.
- Hennestad, B.W. og Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og Ledelsesendring*. Universitetsforlaget, Oslo. 2. utgave.
- Ingvaldsen, J. A., Rolfsen, M. og Finrud, H. D. (2012). Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning. *MAGMA*, 4/12, s. 42-50.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I samfunnsvitenskapelig metode, 2. utgave*. Høgskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer, 3. utgave*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kotter, J. P. og Schlesinger, L. A. (1976). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 106-14.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. New York: Harper Review.
- Maurer, R. (1996). *The Nature of Resistance*. Austin:Bard.

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. New York: Harper Review. (Referert i Jacobsen og Thorsvik, 2010).
- NOU 2010:1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Nyhlen, B. (1997). *Organisasjonsteori, -Kritiske Analyser og Refleksjoner*. Kolle forlag, Oslo.
- Scott, C. og Jaffe, D. (1989). *Managing Organizational Change*. Menlo Park: Crisp Publications.
- SNL. (2013). *Hermenutikk*. www. <http://snl.no/hermeneutikk>. [24.10.2013].
- SNL. (2013). *Fenomenologi*. www. <http://snl.no/fenomenologi>. [23.10.2013].
- Stangeland, T.K. (2008). Endringsledelse. Artikkel. *Institutt for Personal Opplæring (IPO AS)*. <http://www.ipo.no/Lederskap/endringsledelse.htm> [17.04.2013].

VEDLEGG 1: Intervjuguide

Hjelpespørsmål

Om bedriften

Type bedrift - sektor

Marked

Antall ansatte

Etablert år

Omsetning

Struktur - organisering

Persondata

Kjønn

Alder

Utdannelse

Høgskole, universitet, annen høyere utdanning

Videregående skole

Kurs, lærling, opprykk etter ansiennitet,

Yrkesrettede fag, fagbrev/mesterbrev

Opplysninger om nåværende stilling

Stillingsnavn

Tittel

Stillingsprosent

100%, 50%

Antall år i bedriften

Innehatt annen stilling tidligere i samme bedrift:

Verv

HVO, VO, tillitsmann, fagforbund, bedriftsklubb

Har intervjuobjektet hatt/har verv

Erfaring

Antall år i yrkeslivet

Erfaring fra annen bedrift innenfor samme arbeidsfelt

Intervjuguide

til ansatte

Kode	<u>Spørsmål</u> Endringsprosesser	Hjelpespørsmål
Begrepsforståelse	Hva legger du i begrepet endring?	Når? Hvem?
Erfaring med endringsprosesser	Har din bedrift gjennomført en endringsprosess i løpet av din ansettelsesperiode?	(En viss størrelse)
Endringstype	Hvilken type endring ble da evt gjennomført?	Hva endret seg?
Egen rolle	Hva var din rolle som ansatt under denne endringsprosessen?	Var du involvert i endringen?
Leders forventning vurdert av ansatte	Hva slags forventninger tror du din leder har til deg i en endringsprosess?	Ansvar? Engasjement?
Ansattes forventninger til leder	Hva slags forventninger har du til din leder i en endringsprosess?	Ta styringen? Involvere ansatte? Informere? Hvilken ledertype?
Grad av involvering fra ansatte	Når blir de ansatte tatt med i en endringsprosess og i hvor stor grad?	Hvor langt ut i prosessen?
Ansattes involvering underveis	Hvordan oppleves din involvering underveis i endringsprosessen?	Din egen vurdering av involvering.
Ansattes involvering i etterkant	Hvordan involveres du i etterkant av endringsprosessen?	I implementeringen og evalueringen
Endringsfora	Hvordan kan endringsforslag komme til syne, og hvor åpen føler du at din leder er for å imøtekomme innspill?	Hvor kan du si din mening om endringer?
Åpenhetskultur	Føler du deg forhindret fra å delta i endringsprosesser?	Hvorfor?
Medvirkning		
Begrepsforståelse	Hva legger du i begrepet medvirkning?	Som ansatt, ikke tillitsvalgt

Erfaring	Hvilken erfaring har du med medvirkning?	Gi eks på din erfaring
Delegert myndighet	Føler du at din leder er delegert myndighet fra sin leder til å gi ansatte medvirkning?	Er din leder fri til å delegere?
Medvirkning i møter	Beskriv gjennomføringen av personalmøter, og hvordan ansattes delaktighet i møtene er.	Hyppighet, Hvor tidlig informeres ansatte. Drøftingssaker, infosaker.
Medvirkning i møter	Hva med medarbeidersamtaler med leder?	Hyppighet?
Opplevelse av medvirkning	Hva er din opplevelse av egen innflytelse/medvirkning?	Egenvurdering av innflytelse i det daglige
Årsak til medvirkning	Hva tror du er årsaken til dette?	Hvorfor så mye/lite?
Medvirkning som ressurs	Hva er dine tanker rundt ansattes medvirkning som en ressurs for virksomheten og for arbeidsmiljøet?	Hva har medvirkning å si for miljøet?
Avviksrutiner	Hvilke rutiner har dere for avviksmelding for å melde fra om eget arbeidsmiljø?	Prosedyre, fremgangsmåte.
Varslingsrutiner	Hvordan er det tilrettelagt for varsling hos dere?	Prosedyre, fremgangsmåte.
Påvirkning	Hvor ofte gjennomføres vernerunder og medarbeiderundersøkelser hos dere?	Føler du det er tilstrekkelig?
Påvirkning	Hvordan forberedes dette i forkant og følges opp i etterkant?	Brukes dette til å forbedre arb.miljøet?
Tillitsvalgtes rolle	Kan du beskrive hvordan rollene som tillitsvalgt og som verneombud er ivaretatt hos dere?	Tillitsvalgtes tilstedeværelse.
Tillitsvalgtes	Hvordan benyttes tillitsvalgte og/eller	Når tar du saken

funksjon	verneombud i saker for å fremme de ansattes synspunkter og meninger?	selv?
TV tidlig i prosessen	Når tar de tillitsvalgte/verneombud dette opp med leder?	Hvordan føler du dette blir ivaretatt når leder er involvert?
Autonomi	Hvordan kan du selv bestemme over din egen arbeidshverdag, og når må du drøfte saken med din leder?	Har du frie tøylar? Er dette i stor nok grad, eller ønsker du mer/mindre frihet?
Optimal medvirkning	Hva tror du den beste måten er for å sikre medvirkning?	Optimal medvirkning i bedrifter
Ønsket innflytelsesgrad	Hvis du fikk bestemme fritt: hvilken innflytelse bør ansatte ha i virksomheten?	På hva? Hvordan?
Kompetanse		
Kunnskap om arbeidsmiljø	Hvilken opplæring ga leder de ansatte for å sikre at de har tilstrekkelig kunnskap til å bidra til sitt arbeidsmiljø?	Kjenner du til dine rettigheter og pliker i arb.miljøet? Trenger du mer kompetanse?
Kunnskap om endringsprosesser	Har de ansatte tilstrekkelig kunnskap og mulighet til å bidra i endringsprosesser?	Vet du hvordan du kan påvirke ved ulike typer endringer?
Egen betydning	Hvordan vil du karakterisere din egen betydning i bedriften?	I forhold til kompetanse og erfaring
Effektivitet	Hvor effektiv synes du bedriften er?	I produksjon, i informasjonsflyt.
Ditt bidrag til effektivisering	I hvor stor grad kan du bidra til mer effektivisering?	Hva er ditt bidrag?
Forhold ansatt/leder	Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og din leder?	Overordnet forhold

Intervjuguide

til ledere

Kode	<u>Spørsmål</u> Endringsprosesser	Hjelpespørsmål
Begrepsforståelse	Hva legger du i begrepet endring?	Når? Hvem?
Erfaring med endringsprosesser	Har din bedrift gjennomført en endringsprosess i løpet av din ansettelsesperiode?	(En viss størrelse)
Endringstype	Hvilken type endring ble da evt gjennomført?	Hva endret seg?
Egen rolle	Hva var din rolle som leder under denne endringsprosessen?	Var du involvert i endringen?
Ansattes forventning vurdert av leder	Hva slags forventninger tror du dine ansatte har til deg i en endringsprosess?	Ta styringen? Involvere ansatte? Informere? Hvilken ledertype?
Ansattes forventning vurdert av leder	Hva slags forventninger har du til dine ansatte i en endringsprosess?	Ansvar? Engasjement?
Grad av involvering fra ansatte	Når blir de ansatte tatt med i en endringsprosess og i hvor stor grad?	Hvor langt ut i prosessen?
Ansattes involvering underveis av leder	Hvordan opplever du ansattes involvering underveis i endringsprosessen?	Aktiv/passiv. Enkeltpersoner/tillitsvalgte
Ansattes involvering i etterkant	Hvordan involverer du de ansatte i etterkant av endringsprosessen?	I implementeringen og evalueringen
Endringsfora	Hvordan kan endringsforslag komme til syne, og hvor åpen føler du at du selv er for å imøtekomme innspill?	Hvor kan ansatte si din mening om endringer?
Åpenhetskultur	Tror du ansatte kan føle seg	Hvorfor?

	forhindret fra å delta i endringsprosesser?	
Medvirkning		
Begrepsforståelse	Hva legger du i begrepet medvirkning?	Som leder. Hva med de ansatte?
Erfaring	Hvilken erfaring har dine ansatte med medvirkning?	Gi eks på din erfaring
Delegert myndighet	Føler du at du er delegert myndighet fra din leder til å gi ansatte medvirkning?	Er du fri til å delegere?
Medvirkning i møter	Beskriv gjennomføringen av personalmøter, og hvordan ansattes delaktighet i møtene er.	Hyppighet, Hvor tidlig informeres ansatte av leder. drøftingssaker/infosaker.
Medvirkning i møter	Hva med medarbeidersamtaler med ansatte?	Hyppighet?
Opplevelse av medvirkning	Hva er din opplevelse av de ansattes innflytelse/medvirkning?	Egenvurdering av innflytelse i det daglige
Årsak til medvirkning	Hva tror du er årsaken til dette?	Hvorfor så mye/lite?
Medvirkning som ressurs	Hva er dine tanker rundt ansattes medvirkning som en ressurs for virksomheten og for arbeidsmiljøet?	Hva har medvirkning å si for miljøet?
Avviksrutiner	Hvilke rutiner har dere for avviksmelding for å melde fra om eget arbeidsmiljø?	Prosedyre, fremgangsmåte.
Varslingsrutiner	Hvordan er det tilrettelagt for varsling hos dere?	Prosedyre, fremgangsmåte.
Påvirkning	Hvor ofte gjennomføres vernerunder og medarbeiderundersøkelser hos	Føler du det er tilstrekkelig?

	dere?	
Påvirkning	Hvordan forberedes dette i forkant og følges opp i etterkant?	Brukes dette til å forbedre arb.miljøet?
Tillitsvalgtes rolle	Kan du beskrive hvordan rollene som tillitsvalgt og som verneombud er ivaretatt hos dere?	Tillitsvalgtes tilstedeværelse.
Tillitsvalgtes funksjon	Hvordan benyttes tillitsvalgte og/eller verneombud i saker for å fremme de ansattes synspunkter og meninger?	Når tar de ansatte saken selv?
TV tidlig i prosessen	Når tar de tillitsvalgte/verneombud dette opp med deg?	Hvordan ivaretar du som leder dette når du blir involvert?
Autonomi	Hvordan kan de ansatte selv bestemme over sin egen arbeidshverdag, og når må de drøfte saken med deg?	Har de frie tøyler? Er dette i stor nok grad, eller ønsker de mer/mindre frihet?
Optimal medvirkning	Hva tror du den beste måten er for å sikre medvirkning?	Optimal medvirkning i bedrifter
Ønsket innflytelsesgrad	Hvis du fikk bestemme fritt: hvilken innflytelse bør ansatte ha i virksomheten?	På hva? Hvordan?
Kompetanse		
Kunnskap om arbeidsmiljø	Hvilken opplæring ga du de ansatte for å sikre at de har tilstrekkelig kunnskap til å bidra til sitt arbeidsmiljø?	Kjenner ansatte til sine rettigheter og pliker i arb.miljøet? Trenger de mer kompetanse?
Kunnskap om endringsprosesser	Har de ansatte tilstrekkelig kunnskap og mulighet til å bidra i endringsprosesser?	Vet de hvordan de kan påvirke ved ulike typer endringer?

Egen betydning	Hvordan vil du karakterisere din egen betydning i bedriften?	I forhold til kompetanse og erfaring
Effektivitet	Hvor effektiv synes du bedriften er?	I produksjon, i informasjonsflyt.
Ditt bidrag til effektivisering	I hvor stor grad kan du bidra til mer effektivisering?	Hva er ditt bidrag?
Forhold ansatt/leder	Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg som leder og de ansatte i bedriften?	Overordnet forhold

VEDLEGG 2: Samtykkeerklæring

SAMTYKKEERKLÆRING i forbindelse med intervju til masteroppgave

Beskrivelse av masteroppgaven

Vi er to studenter i MBA Strategisk ledelse, ved Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland. Våre navn er Hugo Jakobsen og Stein Tore Bergheim, og vår veileder er Høyskolelektor Frode Solberg, epost: XX.XXX@XX.no, tlf: XXX XX XXX.

Masteroppgaven vår har som tema *medvirkning i endringsprosesser*, og vi undersøker hvordan ansatte medvirker ved endringer i sine organisasjoner. Intervjuene danner grunnlaget for vår diskusjon knyttet til ansattes involvering.

Frivillig deltakelse

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Vi benytter lydopptaker under intervjuene for å effektivisere intervjuene, samt unngå feil notatføring.

Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet. All informasjonen som er gitt i dette intervjuet kan kun benyttes til denne undersøkelsen.

Anonymitet

Notatene som skrives ned i etterkant og selve oppgaven vil bli anonymisert. Det vil si at ingen andre enn intervjuer vil vite hvem som er blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg.

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

Sted og dato

Signatur