

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Marianne Pettersen Bygdnes

---

Hvordan lykkes med endring? En kvalitativ studie av ansattes opplevelse av endring.

---

Dato: 23.05.2023

Totalt antall sider: 91

## **Sammendrag**

Endring og endringsprosesser er stadig tilbakevendende utfordringer for virksomheter i både offentlig og privat sektor. På den ene siden er det nødvendig for virksomheten å endre seg, og å løse sine oppgaver på nye måter. På den annen side medfører endringsprosesser ofte store kostnader både økonomisk og menneskelig.

Denne oppgaven studerer endring fra et ansattperspektiv, og undersøker hvilke faktorer som påvirker den aktuelle ansattgruppen i forbindelse med endringsprosessen. Oppgavens datamateriale tar utgangspunkt i semistrukturerte intervjuer med ansatte og ledelse ved Skagen hotell i etterkant av en endringsprosess som ble gjennomført høsten 2021 og vinteren 2022.

Informantene jeg har snakket med beskriver den aktuelle endringen og endringsprosessen som i all hovedsak vellykket. Selv setter de dette i sammenheng med blant annet endringens innhold og omfang, god dialog mellom ansatte og ledelse, og at ansatte hadde forståelse for behovet for endring. Studien skiller seg fra en del av faglitteraturen på området da verken medvirkning i endringsprosessen, eller motstand mot endringen, har vært sentrale faktorer i prosessen.

Mest av alt fremhever studien betydningen av dialog mellom ansatte og ledere, og en felles forståelse av situasjonen underveis i endringsprosessen. Videre viser studien betydningen av at ansatte har tillit til ledelsen som skal ta dem gjennom endringen.

## **Abstract**

Change and change processes are recurring challenges for businesses in both public and private sectors. On the one hand, it is necessary for businesses to change and solve their tasks in new ways. On the other hand, change processes often result in significant costs both financially and in terms of human resources.

This study examines change from an employee perspective and investigates the factors that influenced a group of employees in connection with the change process. The study's data is based on semi-structured interviews with employees and management at Skagen Hotel, following a change process that was carried out in the fall of 2021 and winter of 2022.

The informants I have spoken to describe the current change and change process as largely successful. They attribute this to, among other things, the content and scope of the change, good dialogue between employees and management, and employees' understanding of the need for change. The study differs from some of the literature in the field as neither participation in the change process nor resistance to change is important findings in the study,

The study emphasizes the importance of dialogue between employees and leaders, and a shared understanding of the situation during the change process. Furthermore, the study shows the importance of employees having trust in the leadership that will guide them through the change.

## **Forord**

Tiden for innlevering av masteroppgaven er kommet, og det markerer slutten på tre lærerike år.

Takk til Skagen hotell, og til alle informantene som stilte opp og delte sine opplevelser med meg. Dere fortjener også en stor takk for å ha gitt meg et nytt og mer positivt syn på endring.

Jeg er også veldig takknemlig overfor alle små og store venner som har bidratt med samtaler, råd, gjennomlesing av oppgaver, eller som har hørt på når jeg har vært lei av å studere. Og en stor takk til kjæreste Henrik for morsomme diskusjoner, evig tålmodighet, korrekturlesing, og alt annet. Nå skal vi snart på tur uten pensum.

Bodø, mai 2023

Marianne Pettersen Bygdnes

## Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Innledning</b> .....                        | <b>2</b>  |
| 1.1 Introduksjon .....                            | 2         |
| 1.2 Oppgavens tema og problemstilling .....       | 3         |
| 1.3 Avgrensinger .....                            | 4         |
| 1.4 Oppgavens struktur.....                       | 5         |
| 1.5 Sentrale begreper.....                        | 5         |
| <b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....               | <b>5</b>  |
| 2.1 Endringsprosesser.....                        | 5         |
| 2.2 Informasjon.....                              | 9         |
| 2.3 Medvirkning.....                              | 13        |
| 2.4 Reaksjoner på endring.....                    | 17        |
| 2.5 Kulturelle og menneskelige faktorer.....      | 19        |
| 2.6 Oppsummering.....                             | 27        |
| <b>3. Skagen hotell</b> .....                     | <b>28</b> |
| 3.1 Om virksomheten.....                          | 28        |
| 3.2 Bakgrunnen for endringen.....                 | 28        |
| <b>4. Metode</b> .....                            | <b>29</b> |
| 4.1 Formål.....                                   | 29        |
| 4.2 Valg av metode.....                           | 30        |
| 4.3 Datainnsamlingen.....                         | 32        |
| 4.4 Analyse, matching og tolkning av funnene..... | 35        |
| 4.5 Validitet og reliabilitet.....                | 37        |
| 4.6 Personvern og etikk.....                      | 39        |
| <b>5. Empiriske funn</b> .....                    | <b>40</b> |
| 5.1 Endringsprosessen.....                        | 40        |
| 5.2 Informasjon.....                              | 41        |
| 5.3 Medvirkning.....                              | 45        |
| 5.4 Reaksjoner på endring.....                    | 46        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.5 Kulturelle og menneskelige faktorer.....           | 49        |
| 5.6 Oppsummering av hovedfunn.....                     | 52        |
| <b>6. Analyse.....</b>                                 | <b>53</b> |
| 6.1 Forhold ved endringsprosessen og virksomheten..... | 53        |
| 6.2 Informasjon.....                                   | 55        |
| 6.3 Medvirkning.....                                   | 59        |
| 6.4 Reaksjoner på endring.....                         | 64        |
| 6.5 Kulturelle og menneskelige faktorer.....           | 69        |
| <b>7. Konklusjon .....</b>                             | <b>73</b> |
| 7.1 Konklusjon .....                                   | 73        |
| 7.2 Praktiske implikasjoner.....                       | 75        |
| 7.3 Teoretiske implikasjoner.....                      | 76        |
| 7.4 Anbefalt videre forskning.....                     | 76        |
| <b>Litteraturliste.....</b>                            | <b>77</b> |
| <b>Vedlegg.....</b>                                    |           |
| Meldeskjema NSD  |           |
| Informasjonsskriv                                      |           |
| Intervjuguide  |           |

## ***1. Innledning***

### ***1.1 Introduksjon***

*«Min venninne i Italia fikk bare beskjed om at de skulle bytte kontorlokaler. Jeg tror kanskje jeg hadde foretrukket det.»*

Det innledende sitatet kom fra en kollega en frustrerende vårdag. Virksomheten vi jobbet i skulle flytte, og vi opplevde at vår vanlige jobb druknet i medvirkning, informasjon og spørreundersøkelser. Frustrasjonen i organisasjonen var til å ta og føle på, avgjørelsen var tatt, men prosessen trakk ut.

Omtrent en av tre har opplevd en større endring på jobben de siste tre årene.

(<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/kloke-grep-i-omstilling-pa-arbeidsplassen?publisherId=14974413&releaseId=17956696>) Endring er angivelig den nye normalen, og begrunnes ofte med økte krav om effektivitet, endrede behov eller at oppgaver må løses på en bedre måte. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 48-50) Ifølge utdanning.no finnes det 48 studier hvor man kan studere endringsledelse i Norge. Dette faget fokuserer på hvordan ledere kan skape oppslutning om endring og utvikling, og på gjennomføring av endringsprosesser i organisasjoner. (<https://snl.no/endringsledelse>) I tillegg til formelle studier inneholder internett nærmest uendelig med råd for hvordan man som leder skal lykkes med en endringsprosess. Når man leser disse rådene kan man få inntrykket av at så lenge lederen sier og gjør de rette tingene, vil man kunne gjennomføre nesten hvilken som helst endring, hvor som helst. (<https://www.ledernytt.no/bruk-motstand-som-kunnskapskilde-i-endringsprosesser.6274007-458588.html>)

Til tross for all utdanning og gode råd mislykkes angivelig ca. 70 % av alle planlagte endringsprosesser. (Jacobsen, 2022, s. 16) En mulig forklaring på dette kan være at fokuset i forskning og litteratur som tar for seg endring, fokuserer på lederens rolle i endringsprosesser. Det er likevel ikke til å komme forbi at de fleste som deltar i endringsprosesser er ansatte. Ågnes hevder at svært mye av forskningen som finnes på endringer og endringsprosesser, retter seg mot hva ledere kan gjøre for å lykkes. De ansatte på den annen siden er ikke blitt viet like mye oppmerksomhet i forskningen, og er stort sett blitt ansett som aktive motstandere, eller passive mottakere av endring. Selv hevder Ågnes at ansatte spiller en mye viktigere rolle i endringsprosesser enn dette. (Ågnes, 2022, s. 10) Hun argumenter også for at

ansattes opplevelse av endring er mye mer kompleks og sammensatt enn det som normalt legges til grunn. (Ågnes, 2022, s. 19 og 21) Ågnes mener derfor at ansattes rolle i slike prosesser bør forskes mer på. (Ågnes, 2022, s. 10)

## **1.2 Oppgavens tema og problemstilling**

### *1.2.1 Oppgavens tema*

Gjennom mine år i arbeidslivet har jeg deltatt i flere endringsprosesser, noe jeg har syntes har vært veldig spennende (og frustrerende). Jeg bestemte meg derfor tidlig for at jeg ønsket skrive masteroppgave om temaet endringsledelse I min masteroppgave har jeg derfor undersøkt hvordan en gruppe ansatte opplevde en endringsprosess. I oppgaven undersøker jeg også hva som var viktig for de ansatte, og hvordan ulike faktorer spilte inn på de ansattes opplevelse. Endringen og endringsprosessen jeg har studert i min oppgave må sies å være et eksempel på en vellykket endring. Jeg tror dette er en styrke for oppgaven. Dette er fordi denne studien sier noe om hva som kan bidra til gode prosesser og vellykkede endringer fra et ansattperspektiv. Den er ikke bare er enda et eksempel på en konfliktpreget og mislykket endringsprosess.

Målet med oppgaven er at den skal bidra til større forståelse av hva som er viktig for ansatte i endringsprosesser, og at dette igjen kan bidra til bedre prosesser og mer vellykkede endringer.

### *1.2.2 Problemstilling*

*Hvilke faktorer påvirket hvordan de ansatte på Skagen hotell opplevde overgangen til å bli et Thon partner hotell?*

## **1.3 Avgrensinger**

Undersøkelsen er gjennomført ved Skagen hotell i etterkant av en endringsprosess. Det innebærer at undersøkelsen først og fremst kan si noe om hvordan de informantene jeg har snakket med opplevde denne endringen.

I undersøkelsen er det heller ikke tatt høyde for at faktorer som alder, utdanning og bransje kan virke inn på ansattes opplevelse av endring. For eksempel er det gjort undersøkelser som tyder på at personer med høy utdanning er mindre lojale overfor arbeidsgivere, og oftere bytter jobb. (<https://www.ssb.no/a/samfunnsspeilet/utg/200901/06/>)Undersøkelser viser også



[at yngre personer bytter jobb enn eldre. https://arbeidslivsbarometeret.no/wp-content/uploads/2022/08/Arbeidslivsbarometeret\\_2022.pdf](https://arbeidslivsbarometeret.no/wp-content/uploads/2022/08/Arbeidslivsbarometeret_2022.pdf)) I tillegg er overnatting og serveringsbransjen en bransje med jevnt over høy turnover. Dette er forhold som kan påvirke lojaliteten til arbeidsgiver, og muligens også viljen til å stå i endringsprosesser. (Meyer og Allen, 1997, s. 25 og 26). Utdanning, alder og bransje er følgelig faktorer som kan ha virket inn på svarene fra informantene, men som det ikke er tatt hensyn til i denne studien.

#### ***1.4 Oppgavens struktur***

Etter innledningen (kapittel 1) vil jeg gjennomgå oppgavens teoretiske rammeverk i oppgavens kapittel 2. I kapittel 3 vil jeg gi en kort introduksjon til Skagen hotell, og bakgrunnen for den endringsprosessen som er tema for oppgaven. Deretter vil jeg redegjøre for valget den metodiske fremgangsmåten jeg har benyttet meg av i kapittel 4. I kapittel 5 vil jeg presentere funnene jeg har gjort, før disse analyseres opp mot relevant teori i kapittel 6. I oppgavens syvende og siste kapittel vil problemstillingen besvares.

#### ***1.5 Sentrale begreper***

«Endringsprosess» defineres i denne oppgaven som «En ledelsesstyrt, planlagt og tidsavgrenset prosess som er rettet mot konkrete mål om endring.» (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 31) For variasjonens del kommer jeg til å benytte meg av begrepene «omstilling», «omstillingsprosess», og «omorganisering» om samme fenomen.

Begrepet «ledelsen» omfatter de personene som er ansatt i lederstillinger ved hotellet, og de eierne av hotellet.

«Ansatte» defineres som alle ansatte ved hotellet som ikke har ledende stillinger, mens det med «informant» henvises til en person ble intervjuet i forbindelse med denne oppgaven.

«Faktor» defineres som «en betydningsfull omstendighet eller en bestanddel.»

<https://snl.no/faktor>

## ***2. Teoretiske rammeverk***

I dette kapitlet beskriver jeg oppgavens teoretiske rammeverk. Siden oppgaven omhandler ansattes opplevelse av endring er teori og litteratur hentet fra faget endringsledelse, og i noen tilfeller fra tilstøtende fagområder. Undersøkelsen er gjennomført som en casestudie, og jeg har derfor valgt ut teori og litteratur som kan belyse funnene jeg har gjort.

## **2.1 Endringsprosesser**

### *2.1.1 Introduksjon*

I kapittel 2.1 presenteres noen grunnleggende begreper og teorier som utgjør grunnlaget for oppgaven.

Behovet for omstilling og endring kan oppstå på grunn av endringer i en virksomhets omgivelser, endringer i forventninger fra omgivelsene, eller endringer innad i organisasjonen. Dette kan for eksempel være markedsendringer, teknologiske, politiske eller andre samfunnsmessige endringer. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 42) Når slike endringer skjer vil virksomheten ofte forsøke å tilpasse seg de endrede forholdene, noe som i mange tilfeller fører til at virksomheten selv må endre seg. (Amundsen og Kongsvik, s. 43) Selv om endringer er nødvendige kan de i mange tilfeller være krevende å gjennomføre.

Ifølge Jacobsen er det vanlig å vurdere om en endring lykkes eller ikke langs en endimensjonal akse. Han hever at en slik målestokk ikke tar høyde for at det kan skje endringer i ulike dimensjoner, i en og samme prosess. En endimensjonal akse er derfor ikke tilstrekkelig til å måle noe så komplekst som en endringsprosess. Deler av en endringsprosess kan være en fiasko, mens andre deler av prosessen lykkes. For eksempel kan virksomheten lykkes med å endre produksjonsprosessen, eller å redusere de ansattes sykefravær, uten at dette nødvendigvis vises på resultatene. Er prosessen da vellykket? Jacobsen mener at man ta høyde for denne kompleksiteten når man skal vurdere om en endring var vellykket eller ikke. (Jacobsen, 2021, s. 59)

### *2.1.2 Modeller for organisasjonsutvikling og endring*

Endringsledelse som fag springer ut fra organisasjonsutvikling. Organisasjonsutvikling har vært aktuelt siden slutten av 1800-tallet, men fagfeltet skjøt for alvor fart etter andre verdenskrig. (<https://snl.no/organisasjonsutvikling>) Organisasjonsutvikling handler om utvikling av organisasjonen, og utvikling av organisasjonens medlemmer. (Irgens, 2016, s. 26)

Kurt Lewin blir av mange ansett som en av grunnleggerne av organisasjonsutvikling. Hans tre-steps endringsmodell er fortsatt mye brukt. Denne modellen tar utgangspunkt i at en organisasjon befinner seg i en form for fast tilstand, og at det derfor er nødvendig at organisasjonen tines opp før endring kan skje. (Klev og Levin, 2021, s. 33) Grunnen til at opptining er nødvendig er at organisasjoner ifølge Lewin er selvforsterkende. I dette legger han at eksisterende strukturer, systemer og kultur virker gjensidig på hverandre for å

oppretholde status quo. For å få til en opptining av en organisasjon må individene i organisasjonen overbevises om at endringen er nødvendig. Dette kan for eksempel gjøres ved at det skapes en krisestemning knyttet til den nåværende situasjonen, eller ved at fremtiden etter endringen fremstår som et bedre alternativ. (<https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-3-Endringsledelse-hva-skal-til>) Når denne opptiningen er skjedd vil det være rom for å gjennomføre endringen. Etter at de ønskede endringene er gjennomført kan organisasjonen igjen fryse i sin nye tilstand. (Klev og Levin, 2021, s. 33) Lewins teori har de siste årene fått kritikk for å være for statisk. (<https://snl.no/organisasjonsutvikling>)

Et annet viktig bidrag fra Lewin var teorien om sosiale felt. Felteorien tar utgangspunkt i at personer vil handle ut fra hvilke krefter som former den sosiale situasjonen de befinner seg i. Lewin mener disse kreftene enten kan bidra til at mål nås, eller de kan blokkere måloppnåelsen. Å forstå disse kreftene, og å se på hvordan kreftene kan bidra til at mål nås eller blokkeres, blir derfor vesentlig hvis man ønsker å oppnå endring. (Klev og Levin, 2021, s. 33) I endringsprosesser vil det være både endringskrefter og motkrefter, og det er forholdet mellom disse som avgjør om man lykkes med endringen eller ikke.

(<https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-3-Endringsledelse-hva-skal-til>)

Kotter bygget videre på teoriene til Lewin, og utviklet en modell med åtte steg for hvordan endring bør gjennomføres. Denne modellen kan anses som en utdypning av Lewins tre stegs modell.

- Skape en følelse av at endring er nødvendig.
- Etablere en koalisjon som er villige til å støtte endringen
- For ledelsen: utvikle en strategi og visjon i forbindelse med endringen
- Visjonen må kommuniseres til organisasjonen
- Fjerne hindringer for å nå visjonen
- For å opprettholde motivasjonen må man vise frem de resultatene som er enkle og raske å oppnå (såkalte «lavt hengende frukter»)
- Endringen må konsolideres (altså gjøres solid eller styrkes)

- Endringen må forankres i den nye bedriftskulturen

(Kotter, 1995, Klev og Levin, 2021, s. 48 og 49)

### *2.1.3 Lærende organisasjoner*

De siste tretti årene er det blitt stadig mer vanlig å betrakte organisasjoner som «lærende.» Dette omtales også som organisasjonslæring. Dette synet har som utgangspunkt at all praksis i en organisasjon er lært atferd. Disse handlingene omtales gjerne som handlingsteorier. Handlingsteoriene spenner fra hvem som har ansvaret for hvilke arbeidsoppgaver, hvem som rydder kjøkkenet, og til hvordan man forholder seg til endringer. Denne hverdagspraksisen er så grundig innarbeidet i organisasjonen at individene ikke har noe bevisst forhold til den, og det kan være vanskelig å sette ord på hva den egentlig er. Likevel er den styrende for dagliglivet i organisasjonen. Et viktig poeng i teorien om lærende organisasjoner er at organisasjonen i denne sammenhengen er mer enn summen av individene, på sett og vis lever den sitt eget liv. Handlingsteorier og organisasjonskultur er derfor viktig å ta hensyn til når det skal gjennomføres endringer. (Klev og Levin, 2021, s. 29)

Tilhengerne av teorien om lærende organisasjoner tar utgangspunkt i at måten organisasjonen forholder seg til endring på, er lært atferd. Dette får betydning på to måter: Den første er at hvis individene i organisasjonen skal gjøre ting på en ny måte, så må de lære hvordan. Det andre er at måten organisasjonen forholder seg til endringsprosesser på, også vil være et resultat av læring. Dersom organisasjonen (og individene) har gode erfaringer fra tidligere prosesser, vil organisasjonen ha bedre forutsetninger for å lykkes med endringen. Om organisasjonen derimot ikke har gjennomgått større endringer før, eller har dårlige erfaringer fra tidligere endringsprosesser, kan det bety at organisasjonen har dårligere forutsetninger for å lykkes med endringen. Det er derfor viktig å sikre at organisasjonen har de nødvendige forutsetningene for å lykkes med endringen. Klev og Levin mener dette kan sikres ved at det jobbes kontinuerlig med læring og utvikling i organisasjonen. De oppsummerer dette med: «For lærende organisasjoner er utvikling og forandring det stabile, og de tradisjonelle forestillingene er dermed snudd på hodet.» (Klev og Levin, 2021, s. 30)

### *2.1.4 Organisatoriske forhold som kan virke inn på endring*

Det er en rekke organisatoriske og formelle forhold ved virksomheten, og ved selve endringsprosessen, som kan påvirke hvordan ansatte opplever og forholder seg til prosessen.

### Virksomhetens størrelse

Tidligere undersøkelser viser at store organisasjoner er vanskeligere å endre enn de som er mindre. Dette skyldes at store organisasjoner ofte er mer komplekse og sammensatte, med mer byråkrati, prosedyrer, og flere grupper og subkulturer. I større organisasjoner vil det også være større avstander fra toppledelsen til «vanlige» ansatte. Dette er forhold som kan gjøre kommunikasjonen vanskeligere. Det er også blitt hevdet at endring er enklere i store organisasjoner, fordi disse organisasjonene har flere og større ressurser de kan sette inn for å gjennomføre endringen. Jacobsen mener likevel at det er teorien om at større organisasjoner er vanskeligere å endre, som har mest empirisk støtte. (Jacobsen, 2022, s. 95)

### Endringens omfang og innhold

Hva som skal endres kan også ha betydning for hvordan endringsprosessen blir mottatt, og om den lykkes. Ifølge Jacobsen vil endringens omfang ha stor betydning for hvordan endringen oppleves. Om det dreier seg om en radikal endring, som omfatter hele eller store deler av organisasjonen, vil dette sannsynligvis mobilisere langt sterkere motkrefter og andre utfordring enn om det dreier seg om en mindre endring. (Jacobsen, 2022, s. 84) Jacobsen skiller mellom det han omtaler som «utvikling eller brudd.» Med utvikling menes det endring som foregår gradvis med små justeringer og innenfor kjente rammer. Brudd derimot, innebærer større og mer radikale endringer hvor virksomheten kanskje står ovenfor helt nye utfordringer, noe som gjør at virksomheten må gjennomføre store endringer. (Jacobsen, 2022, s. 74 og 75)

### Forholdet til omverden

Hvordan organisasjonen forholder seg til omverden i forkant av endringsprosessen, kan ha betydning for hvordan prosessen forløper. Jacobsen argumenterer for at organisasjoner som er tett koblet på sine omgivelser, for eksempel fordi organisasjonen har et kontinuerlig behov for å tilpasse, vil ha enklere for å endre seg. Grunnen til dette er ifølge Jacobsen at ansatte i organisasjonen fortere vil registrere endringer i bransjen, og formidle det til organisasjonen.

### Maktforhold i virksomheten

Jacobsen mener at jo mer spesialisert og byråkratisk en organisasjon er, jo vanskeligere vil det være å endre den. Slike organisasjoner vil ofte være preget av uformelle maktforhold, fordi mye av den faktiske makten i slike organisasjoner ligger hos dem som besitter den spesialiserte og kritiske kompetansen. Dette er ofte andre personer enn de som er de formelle lederne. Dette kan for eksempel være forskere på et universitet, eller leger på et sykehus.

(Jacobsen, 2022, s. 102) Om personene som har den uformelle makten ikke ser behovet for å endre seg, kan det bli vanskeligere for den formelle ledelsen å gjennomføre endringen.

(Jacobsen, 2022, s. 102 og 103)

## **2.2 Informasjon**

### *2.2.1 Betydningen av informasjon*

God informasjon er ansett som en nøkkelfaktor for å lykkes med endringsprosesser.

Forskning viser at virksomheter som lykkes med å skape en forståelse av hvorfor endringen er nødvendig i større grad lykkes med endringsprosessen. For de fleste ansatte er det viktig å kjenne til organisasjonens mål og retning. Dette behovet forsterkes gjerne i perioder med uro, for eksempel omorganisering, og i slike perioder vil behovet for informasjon ofte være stort. En undersøkelse gjennomført i USA viste at ansatte mente informasjon om virksomhetens fremtidsplaner var den viktigste informasjonen de fikk. (Irgens, 2016, s. 39) Hvorvidt ansatte er tilfredse med informasjonen de får vil det i mange tilfeller føre til at ansatte følger seg tryggere på den kommende endringen, noe som igjen fører til mindre stress, rykter og usikkerhet. ([Omstilling \(arbeidstilsynet.no\)](https://www.arbeidstilsynet.no)) I endringsprosesser er det viktigste for ansatte at de får informasjon slik at de vet hvordan de skal forholde seg til det som kommer. Dette illustreres av en undersøkelse hvor de ansatte i en virksomhet ble delt i tre grupper. En av gruppene fikk kun positiv informasjon, en fikk kun negativ informasjon, og en gruppe fikk ingen informasjon. Det viste seg etter hvert at den gruppen som var mest bekymret for den kommende endringen var den gruppen som ikke hadde fått informasjon. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 167) Dette tyder på at det å gi troverdig informasjon i forbindelse med endringer er med på å trygge de ansatte, og at hvorvidt informasjonen som gis faller i smak eller ikke er underordnet behovet for å vite hva som kommer til å skje.

Det er dessverre ikke uvanlig at personer som deltar i endringsprosesser mener informasjonen de får er for dårlig, mangelfull, motstridende eller rett og slett lite troverdig. Grunnene til dette er mange, men ifølge Amundsen og Kongsvik kan dette handle om at ansatte opplever at de får for lite informasjon, eller at informasjonen blir så omfattende og spredt på så mange plattformer at det blir umulig å følge med. Videre kan utfordringen ligge i at den informasjonen som blir gitt ikke blir forstått, eller oppleves som lite relevant for mottakeren. En annen utfordring kan være at avsenderen enten ikke skjønner, eller ikke bryr seg om, at de ikke har nådd frem med budskapet sitt. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 67 og 68)

Ifølge Meyer og Stensaker kan god informasjon i medvirkningsprosesser til en viss grad kompensere for ansattes behov for å selv involveres i prosessen. Dersom informasjon skal

erstatte involvering av ansatte må lederne evne å skape en forståelse blant de ansatte av hvorfor endringene skjer. Videre må de ansatte få tydelig informasjon, for eksempel i form av en detaljert tidsplan, om hva som vil skje når. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 34) Irgens anbefaler at virksomheter som skal gjennomføre endringsprosesser legger en strategi for prosessen. To av tingene denne strategien bør ta stilling til er informasjon og medvirkning. Disse to faktorene ser ut til å ha stor betydning for hvordan ansatte forholder seg til foreslåtte endringer og pågående endringsprosesser. (Irgens, 2016, s. 39)

Undersøkelser gjort i forbindelse med omstillingsprosesser viser at mange ansatte opplever at endringsprosjekter gjerne kommer ovenfra, er vanskelige å forstå, og nærmest blir dyttet på dem. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 54) Slike opplevelser bidra til å styrke ansattes skepsis til endringsprosesser. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 69) Ifølge Amundsen og Kongsvik vil måten informasjon gis på kunne virke inn på ansattes opplevelse av endringsprosesser, på ansattes inntrykk av sin egen rolle i prosessen, og på hvorvidt det faktisk er rom for ansattes medvirkning i endringsprosessen.

Hvis et budskap skal bli trodd og etterlevd er det viktig at det er samsvar mellom det som blir sagt og det som blir gjort. Om ledere formidler et budskap om endring og behov for endret atferd, og deretter selv fortsetter å leve som før, sender dette et dobbelt budskap. Jacobsen skriver at hvis en leder forteller at det er nødvendig med kutt, bør han eller hun være den første som innretter seg etter dette. Han omtaler dette som eksempelets makt eller symbolsk ledelse. At lederen endrer egen atferd vil ha betydning på flere områder. For det første vil det bekrefte og forsterke budskapet som er formidlet. For det andre mener Jacobsen at når lederens handlinger observeres vil historiene om dette spre seg i organisasjonen, og på den måten forsterke budskapet ytterligere. (Jacobsen, 2022, s. 192) Også Irgens er opptatt av lederens atferd og skriver at alle er opptatt av hva lederen sier, hva ledelsen gjør, og om det er samsvar mellom disse. En leders handlinger får mening alt etter hvordan de blir tolket i organisasjonen, og det er viktig at ledelsen ikke undervurderer effekten av sine handlinger. (Irgens, 2016, s. 39) Meyer og Stensaker påpeker viktigheten av at ledere selv viser lojalitet til de planlagte endringene: «For å skape forståelse for prosessen var erfaringen at (...) det var viktig at lederne evnet å argumentere godt for endringen. De som sa at dette var bestemt av toppledelsen, og derfor ble det slik og slik, hadde liten evne til å skape ro i organisasjonen.» (Meyer og Stensaker, 2011, s. 34)

### 2.2.2 Informasjonsmengde – kvalitet og kvantitet

*«Rett informasjonsmengde av riktig kvalitet til riktig tid og til riktig målgruppe er alfa og omega for produktiviteten i en organisasjon.»* (Irgens, 2016, s. 40)

Man kan skille mellom informasjonsunderskudd og informasjonsoverskudd. Irgens hevder begge deler er like skadelig i en omstillingsprosess. Med informasjonsunderskudd menes en tilstand hvor ansatte mottar mindre informasjon enn de opplever å ha behov for, med den konsekvensen at de opplever å miste oversikten over organisasjonen, prosessen og egen situasjon. Informasjonsoverskudd er en situasjon hvor ansatte får for mye informasjon. Det kan dreie seg om at mengden av informasjon blir overveldende. Dette kan blant annet skyldes at det kommuniseres i så mange ulike kanaler at ansatte ikke makter å følge med. Det kan også være fordi det ikke skiller mellom relevant og viktig informasjon, og mindre relevant informasjon. Informasjonen som gis kan også være motstridende. I likhet med situasjoner med informasjonsunderskudd vil ansatte i slike situasjoner oppleve å miste oversikten, og de kan til tross for informasjonsmengden oppleve at de ikke får nok informasjon. (Irgens, 2016, s. 39 og 41)

Konsekvensene av informasjonsunderskudd og informasjonsoverskudd er stort sett like: For å kompensere for den opplevde mangelen på informasjon forsøker ansatte å selv skaffe seg oversikt over situasjonen. Dette kan føre til økt informasjonsutveksling mellom de ansatte, ofte i form av rykter eller sladder. Ansatte kan oppleve at de selv må finne ut hva som er den egentlig årsaken til endringen, og hva endringen egentlig innebærer. Denne formen for informasjonsutveksling mellom ansatte fører gjerne til at motstandere av endringer finner hverandre, og både rykter og motstand mot prosessen kan bli forsterket. (Irgens, 2016, s. 39 og 41)

Irgens mener man kan forebygge informasjonsunderskudd ved at den lederen som skal informere de ansatte holdes løpende oppdatert om prosessen av sine egne ledere, og videreformidler denne informasjonen. For å forebygge informasjonsoverskudd er det viktig at de som leder prosessen har en bevisst tilnærming til hvilken informasjon som deles, og hvilke kanaler man benytter seg av. I endringsprosesser er det også viktig at ledere har kontakt med sine ansatte slik at de vet hva som skjer i organisasjonen. En leder som har oversikt over hva som skjer i organisasjonen vil også kunne bidra til å oppklare uklarheter og korrigere misforståelser. (Irgens s. 39 og 40) Ut fra dette kan det argumenteres med at uformell småprat mellom ledere og ansatte kan være nyttig i endringsprosesser. Slik dialog kan bidra til å skape en felles forståelse av hva endringen innebærer. Det vil også kunne være en gylden mulighet



for både ansatte og ledere til å skaffe seg oversikt over hva som rører seg i organisasjonen. For ledere er det viktig å være oppmerksom på at det ikke bare er den offisielle informasjonen som gis, som påvirker ansattes oppfatning av prosessen. Om det for eksempel ikke er sammenheng mellom det lederen sier på avdelingsmøtet og det han sier i kaffepausen, kan det få betydning for ansattes syn på prosessen, og på lederen. (Irgens, 2016, s. 39)

I forbindelse med endringsprosesser anbefaler Amundsen og Kongsvik at ledere benytter seg av den såkalte kretsløpsmodellen for kommunikasjon. Som navnet antyder legger den modellen stor vekt på kommunikasjon som en gjensidig prosess, og fokuserer på å skape en felles forståelse av et budskap. Amundsen og Kongsvik mener at kretsløpsmodellens fokus på å skape gjensidig forståelse kan være et nyttig tilskudd i mange endringsprosesser.

(Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 169) De advarer likevel mot at man ved å benytte seg av denne modellen risikerer å fokusere for mye på gjensidig forståelse, og at dette kan forveksles med enighet, noe som gjør at man ikke kommer videre i prosessen. Motstykket til kretsløpsmodellen er den mer tradisjonelle «avsender-budskap-mottaker»-tilnærmingen, også kalt formidlingsmodellen. Denne modellen tar utgangspunkt i at hvis avsender av budskapet evner å formidle sitt budskap på en tydelig nok måte, vil mottakeren forstå budskapet og deretter innrette seg etter det. Amundsen og Kongsvik hevder at det er mange ledere som baserer sin kommunikasjon med ansatte på denne modellen. Dette er ifølge dem en strategi som har flere svakheter: For det første har ikke lederen noen garanti for at det er det budskapet man ønsker å kommunisere som blir forstått. For det andre mener de at denne formen for kommunikasjon ikke er forenelig med ideen om reel medvirkning. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 166 og 167) Basert på erfaringer fra tidligere prosjekter anbefaler Amundsen og Kongsvik at man i kommunikasjon i endringsprosesser fokuserer på følgende tre prinsipper:

- 1) Utarbeidelse av et konkret og relevant endringsbudskap. I dette ligger at man må utvikle et budskap som både er sant og som i størst mulig grad appellerer til de ansatte. Budskapet bør inkludere suksesshistorier og man bør rådføre seg med personer fra målgruppa for å sikre at budskapet er relevant.
- 2) Bruke nettverk i endringskommunikasjon: Ledere og andre endringsagenter bør bruke både formelle og uformelle arenaer for å spre budskapet. Det kan være virkningsfullt å alliere seg med såkalte «meningsdannere» i gruppa. Man bør også sikre at det er mulighet for dialog og tilbakemeldinger.

- 3) Benytte et mangfold av kommunikasjonskanaler. Ved å ta i bruk en rekke kommunikasjonskanaler kan man nå ut til mange ansatte og kontinuerlig spre budskapet om den planlagte endringen. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 171-174)

## **2.3 Medvirkning**

### *2.3.1 Medvirkning i endringsprosesser*

Medvirkning defineres som «alle tiltak som gir ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes arbeid og innsatsvilje.» (NOU 2010:1 – Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet)

Medvirkning og samarbeid i arbeidslivet er et viktig prinsipp i norsk arbeidsliv.

(<https://snl.no/trepartssamarbeid>) Retten til medvirkning er lovfestet i arbeidsmiljøloven § 4-2 tredje ledd.

Medvirkning i endringsprosesser organiseres gjerne i form av arbeidsgrupper, work shops eller spørreundersøkelser blant de ansatte.

Amundsen og Kongsvik viser til at medvirkning kan foregå på ulike måter, og også på ulike nivåer. For eksempel kan ansatte delta på indirekte ved at det velges en representant som skal representere for en gruppe eller avdeling. Ansatte kan også selv delta direkte i en endringsprosess. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 150 og 151)

Meyer og Stensaker tar til orde for det de omtaler som selektiv involvering. Dette innebærer at man begrenser hvor mye ressurser som brukes på ansattes involvering (medvirkning) i endringsprosessene. Dette kan gjøres ved å begrense hvem som involveres, hvilke avgjørelser ansattes involveres i, og hvilken innflytelse ansatte gis. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 92)

Fordelene med dette er ifølge Meyer og Stensaker at man kan redusere hvor mye ressurser og tid som brukes på endringsprosesser samtidig som man ivaretar behovet for å forankre endringene hos de ansatte, og sikrer at man får frem best mulig kunnskap om hvordan endringene kan gjøres. Når man bruker mindre ressurser på selve involveringen kan man bruke mer ressurser på daglig drift, noe som ofte er svært viktig for de ansatte. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 93) Meyer og Stensaker mener at en viktig forutsetning for å lykkes med selektiv involvering er at organisasjonen er vant til endring, og at de ansatte har tillit til at ledelsen vil ivareta deres interesser. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 95)

### *2.3.2 Medvirkningens positive sider*

Medvirkning fra ansatte i endringsprosesser trekkes av mange frem som essensielt for å lykkes med å innføre en endring. (Klev og Levin, 2021, s. 122). Klev og Levin mener at det primært er tre sett med faglige argumenter som begrunner ansattes medvirkning: Medvirkning begrunnes blant annet med at deltakelse på arbeidsplassen er med på å redusere fremmedgjøring, og bidrar til å fremme menneskets utvikling. Videre kan medvirkning på arbeidsplassen anses som en demokratisk ideal som bør etterstrebes på arbeidsplassen, som i resten av samfunnet. Et tredje syn er mer praktisk innrettet og hevder at medvirkning fra ansatte er viktig fordi det skaper bedre resultater enn hvis ansatte ikke involveres. Dette fordi det er de ansatte som vet hvor skoen trykker, og det vil ofte være de ansatte som har kompetansen til å se hva som er gode løsninger, og hva som ikke er gode løsninger. Ansatte som har deltatt i utviklingen av løsninger vil også ofte oppleve et større eierskap til både prosessen og løsningen. (Klev og Levin, 2022, s. 121) I en undersøkelse gjort ved norske helseforetak undersøkte man hva som var fordelene ved at sentrale aktører tidlig ble involvert i de pågående prosessene. Undersøkelsen konkluderte med at det var åpenbare fordeler knyttet til involveringen. Blant annet hadde prosjektledelsen bedret seg betraktelig siden prosjektet startet, og de involverte opplevde at bedre prosjektgjennomføring og informasjonsdeling nå bidro til bedre prosesser og sluttløsninger for alle involverte. (Støre-Valen, 2021, s. 796)

I tillegg kan medvirkning i seg selv føre til mindre motstand mot planene, og den påfølgende implementeringen går gjerne lettere. (Klev og Levin, 2021, s. 120-122) Amundsen og Kongsvik deler oppfatningen om at medvirkning er viktig for å lykkes med endringsprosesser. I tillegg mener de at medvirkning er en måte å forebygge motstand og meningsløshet blant ansatte. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 138 og 139) Undersøkelser som er gjort tyder også på at ansatte som er involvert i endringsprosesser er mer positive til endringene enn de som ikke er involvert. (Appelbaum, S., et al., 2012)

Medvirkning kan også spille en viktig rolle for individet som deltar i prosessen. Det er hevdet at medvirkning for ansatte ivaretar tre grunnleggende behov: behovet for selvbestemmelse, behovet for mening, og at medvirkning minsker isolasjon. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 149) Medvirkning skal også kunne bidra til å øke motivasjonen og jobbtilfredsheten. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 142)

### 2.3.3 Medvirkningens negative sider

Selv om man noen ganger kan få inntrykket av at «alle» mener medvirkning vil løse utfordringene i enhver omstillingsprosess, er det ikke unison enighet om at medvirkning er en slik tryllepåknings.

Flere forteller om en oppgitthet og følelse av utmattelse knyttet til nye endringsprosesser, og den forventede deltagelsen i disse. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 27) Disse informantene fortalte også at mistet motivasjonen, og kjente på en oppgitthet knyttet til det som ble beskrevet som «utallige» endringsprosjekter. Amundsen og Kongsvik skriver at de i denne forbindelse observerte en overvekt av det de omtaler som kyniske reaksjoner på endringene. Kynisme beskrives i denne sammenhengen som en «kald og hensynsløs oppførsel, ytring eller innstilling, (...) samt en negativ holdning som kan være generell eller spesifikk, og som kan karakteriseres ved frustrasjon, håpløshet, desillusjon og mistillit til andre motiver.»

(Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 30 og 31)

Irgens fremhever viktigheten av medvirkning i endringsprosesser, men advarer samtidig mot at medvirkning ikke er noe trylleord som vil føre til at man automatisk lykkes med de foreslåtte endringstiltakene: *«Det synes å være en utbredt oppfatning av at medvirkning i beslutningsprosesser er en ubetinget positiv faktor for den enkelte og for organisasjonen, men forskning viser at det ideelle er å delta på det nivået den enkelte selv ønsker og forventer.»*

(Irgens, 2016, s. 43)

Amundsen og Kongsvik, som også i utgangspunktet er positivt innstilt til medvirkning, advarer mot konsekvensene det kan få for enkeltmennesker og organisasjonen hvis man ikke lykkes med å få til en reel medvirkningsprosess. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 67) De viser blant annet til et eksempel hvor en informant beskrev en medvirkningsprosess som «en obligatorisk øvelse» ledelsen måtte gjennomføre før de kunne iverksette den løsningen de hadde planlagt hele tiden. Dette fenomenet omtales som «pseudomedvirkning», og kan ifølge Amundsen og Kongsvik få skadelige virkninger på kort og lang sikt, både for individene som deltar og for organisasjonen selv. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 68 og 69)

Ifølge Irgens kan både for mye og for lite medvirkning være uheldig for den enkelte ansatte, og i denne forbindelse introduserer han begrepene medvirkningshunger og medvirkningsovermettet. Ifølge Irgens innebærer medvirkningshunger at ansatte får delta mindre enn de selv ønsker, noe som kan føre til at de ansatte i en endringsprosess opplever frustrasjon, stress og oppgitthet. Medvirkningsovermettet betyr at de ansatte deltar mer i

endringsprosessen enn de selv vil, og Irgens skriver at dette kan medføre stress og lavere produktivitet. Som eksempel på dette trekker han frem personer som blir trukket inn prosesser de ikke ønsker å delta i, og som føler seg som «et gissel eller et alibi» for ledelsens endringstiltak. (Irgens, 2016, s. 43)

I en undersøkelse ble det funnet sammenheng mellom såkalte High involvement work practices (HIWP) og det at ansatte følte seg utslitte, presterte dårligere, var frustrerte, og hadde en kynisk holdning til arbeidet. Med HIWP menes strategier hvor ansatte i større grad involveres i avgjørelser, og hvor ansatte forventes å delta i virksomhetens utvikling. Ifølge forskerne var mulige forklaringer på dette at forventningen om deltakelse i utviklingsprosjektene kom i konflikt med de oppgavene de ansatte allerede hadde, samt at HIWP-tilnærmingen krevde mer av de ansatte. De ansatte kan dermed ha opplevd at de brukte mer kapasitet på jobb enn det de hadde anledning til, og at forventningen om involvering kom i konflikt både med andre arbeidsoppgaver, men også med forventninger fra familie og samfunnet for øvrig. (Afsan, G., et al, 2021) I en norsk undersøkelse gjennomført i 2020 ga de ansatte uttrykk for at de opplevde det som krevende å delta i endringsarbeidet fordi det kom i tillegg til de vanlige oppgavene de ansatte var forventet å håndtere i samme periode. (Støre-Valen, 2021)

Amundsen og Kongsvik viser til at det er gjennomført flere undersøkelser som har vist at ansatte som fikk velge, valgte bort muligheten til å medvirke i endringsprosesser. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 2019)

## **2.4 Reaksjoner på endring**

### *2.4.1 Tidligere erfaringer med endring og medvirkning*

Klev og Levin tar utgangspunkt i at endringsprosesser bør anses som læringsprosesser. De begrunner dette standpunktet med at all hverdagspraksis i en organisasjon er lært atferd. Dermed vil også ny praksis være et resultat av læring. Legger vi dette til grunn, vil også måten organisasjonen og individene forholder seg til selve endringsprosessen på være et resultat av hva de har lært tidligere. (Klev og Levin, 2021, s. 87 og 131) Ifølge Klev og Levin vil ikke denne læringen være begrenset til individenes individuelle læring. Det vil i tillegg foregå læring på organisasjonsnivå:

*«Over tid vil det etableres klare oppfatninger i en organisasjon om hva som er viktig eller uviktig, hvem som gjør hva, hvordan systemet fungerer, hva som skaper negative*

*reaksjoner og hva som er positivt. (...) Handlingsstrategier, normer og verdier som er delt, fremstår som kollektive eller organisatoriske handlingsteorier. Dersom man kan si at handlingsteorier eller bruksteorier kan være kollektive, og læring defineres som endring i handlingsteori, vil det også være meningsfullt å si at en organisasjon kan lære.» (Klev og Levin, 2021, s. 87)*

Slik læring vil også oppstå i forbindelse med endringsprosesser. Hvordan organisasjonen møter og forholder seg til endringsprosesser kan dermed anses som et resultat av den kollektive læringen som har skjedd i tidligere endringsprosesser. (Klev og Levin, 2021, s. 87)

Også Meyer og Stensaker mener at endringsprosesser, både på organisasjons- og individnivå, er et resultat av læring. De mener at en organisasjon kan utvikle endringskapasitet ved at de bevisst jobber med å utvikle endringskompetanse hos ansatte og ledere. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 17) At ansatte blir vant til endringer er ifølge Meyer og Stensaker en måte utvikle endringskapasitet på. De viser for eksempel til at ansatte i DnB Nor utviklet endringskapasitet etter en rekke endringer på 2000-tallet: «Gjennom erfaring har de opplevd at endringer blir mindre traumatiske og opprivende.» (Meyer og Stensaker, 2011, s. 38) De advarer samtidig mot at høy endringstakt kan føre til resignasjon hos ansatte, og at dårlig gjennomførte endringsprosesser kan føre til motstand, endringstrøtthet eller endringskynisme hos ansatte. (Meyer og Stensaker, 2021, s. 70) En annen viktig forutsetning for å utvikle endringskapasitet er at ansatte opplever trygghet og forutsigbarhet i prosessen. Prosessen må altså ta hensyn til de ansatte. Dette kan for eksempel skje ved at organisasjonen har klare retningslinjer for hvordan prosessen skal foregå og at ansatte får korrekt informasjon. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 39)

#### *2.4.2 Frykt, usikkerhet og spenning*

Frykt og usikkerhet i forbindelse med endringer er en vanlig reaksjon. For mange vil det å gå fra noe man kjenner til noe ukjent innebære redsel og ubehag, og dette gjelder naturlig nok også på arbeidsplassen. Mange vil oppleve at deres interesser ikke blir ivaretatt i endringsprosesser, og at de risikerer å miste ting som er viktige for dem. For eksempel jobben, kompetanse, tilhørighet og status. (Amundsen og Kongsvik, 2021, s. 92 og 93) Jacobsen tar utgangspunkt i at motstand mot endring kan skyldes frykt for det ukjente, frykt for tap av sosial identitet, redsel for at sosiale bånd brytes, eller at ansatte opplever at endringen bryter med virksomhetens verdier og idealer. (Jacobsen, 2022, s.131-136) Også Kotter tar utgangspunkt i at motstand mot endringer ofte skyldes redsel for å miste noe, at ansatte ikke forstår hvorfor endringen gjennomføres, hva den innebærer, eller at endringen

oppleves som unødvendig for virksomheten. Noen ganger vil ansatte også være motstandere av endringer fordi de frykter at de ikke vil mestre den nye hverdagen endringen leder mot. (Kotter og Schelsinger, 2008)

Klev og Levin skriver at det dessverre er ganske vanlig å hevde at mennesker «alltid» vil være imot endringer fordi slik motstand er en del av den menneskelige natur. De skriver videre at de selv mener dette er et lite nyansert standpunkt, da det er deres erfaring at de fleste vil være motstandere av endringer de ikke forstår poenget med. På den annen side mener de at folk flest vil være for endringer de mener er fornuftige. Ifølge Klev og Levin bør ikke slike reaksjoner mot endring avfeies som irrasjonelle, eller som en følge av at det er menneskelig å være motstander av endring, men heller anerkjennes som legitime og håndteres med andre virkemidler. (Klev og Levin, 2019, s. 123)

Deltakere i endringsprosesser kan også oppleve positive følelser knyttet til endringen. Disse kan for eksempel være knyttet til at den ansatte opplever at den aktuelle endringen er spennende, er riktig for bedriften, eller at den ansatte opplever endringen som en mulighet til personlig utvikling. (Jacobsen, 2022, s. 132 og 133)

#### *2.4.3 Motstand*

Ifølge Klev og Levin vil motstand mot endringer ofte skyldes at de som yter motstand opplever at deres egne interesser ikke ivaretas, eller fordi de er usikre på om de blir hørt i prosessen. De viser til at de fleste vil være motstandere av prosesser hvor de risikerer å miste jobben, andre goder eller rettigheter. Motstanden er følgelig ikke et resultat av vrang eller motvillige ansatte, men må heller anses som en naturlig og forventet reaksjon på det som skjer. (Klev og Levin, 2021, s. 123)

En annen forklaring på motstand mot endringer er at motstanden er en protest mot det de ansatte oppfatter som en dårlig løsning. I slike tilfeller kan de som yter motstand være enig i at det finnes utfordringer som må løses, men de er ikke enig i at løsningene som presenteres vil bedre situasjonen. (Klev og Levin, 2021, s. 123) Dette synet deles av Amundsen og Kongsvik som skriver at noen ganger handler motstanden mot endringene om at den foreslåtte endringen rett og slett er en dårlig ide, og de advarer derfor mot å se på motstand mot endringer som et resultat av vrang og gjenstridige ansatte. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 92 og 93)

Motstand mot, eller likegyldighet til, endringsprosesser kan også betraktes som et resultat av tidligere erfaringer med slike prosesser. Gjennom deltakelse i tidligere endringsprosesser kan

de ansatte ha lært at det av ulike grunner ikke lønner seg å delta i slike prosesser. Ansatte kan for eksempel ha engasjert seg veldig i et endringsprosjekt for deretter å oppleve at ingenting ble endret, eller at endringsprosjektet ble erstattet av et nytt prosjekt. I et slik perspektiv betraktes ikke motstand mot endring som en iboende menneskelig egenskap, men som læring fra tidligere prosesser. (Klev og Levin, 2021, s. 122) En lignende teori finner vi hos Amundsen og Kongsvik som kaller dette fenomenet for endringskynisme. De definerer endringskynisme som «en slags ond sirkel der «alle» endringsprosjekter avvises (...)». Konsekvensen av dette er at det blir vanskelig å få noe ut av endringsinitiativer, også når disse er konstruktive og nødvendige. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 126)

## **2.5 Kulturelle og menneskelige faktorer**

### *2.5.1 Tilknytning til arbeidsplassen*

Med organisasjonstilknytning menes i hvilken grad individet identifiserer seg med og involverer seg i virksomheten. Amundsen og Kongsvik beskriver organisasjonstilknytning som:

- 1) En sterk tro på, og aksept av organisasjonens mål og verdier.
- 2) Villighet til å gjøre betydelige anstrengelser på vegne av organisasjonen.
- 3) Et sterkt ønske om å opprettholde medlemskapet i organisasjonen.

(Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 116)

Ansattes tilknytning til organisasjonen kan ha ulik motivasjon, og Meyer og Allen skiller mellom affektiv tilknytning, normativ tilknytning og rasjonell tilknytning. Personer med affektiv tilknytning har en følelsesmessig og psykisk tilknytning til arbeidet sitt. Personen vil også være involvert i det som foregår i virksomheten, og sette pris på og delta i det som skjer på arbeidsplassen. Affektiv tilknytning bygger ikke på goder som lønn, forfremmelser og lignende. De som har sterk affektiv tilknytning til arbeidsplassen, blir værende fordi de har lyst. Normativ tilknytning handler om at personen føler at den er forpliktet til å være på arbeidsplassen. Denne forpliktelsen kan være overfor virksomheten, eller overfor personer, for eksempel ledere. Også denne formen for tilknytning bygger på følelser, men disse er av mer moralsk karakter. Tilknytningen til arbeidsplassen kan også være av rasjonell karakter. Personen blir i jobben fordi den må, for eksempel for å betale hus- og billån. Eller også fordi det lønner seg for eksempel økonomisk eller strategisk. (Meyer og Allen, 1997, s. 11, se også Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 117) Amundsen og Kongsvik mener at affektiv, normativ og rasjonell tilknytning til arbeidsplassen er tre ulike ting som kan betraktes uavhengig av



hverandre. Videre mener de at arbeidstakere på samme tid kan ha varierende grad av de tre tilknytningsformene. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 117)

Undersøkelser viser at det er mindre sannsynlig at personer med sterk affektiv tilknytning vil slutte i jobben sin. (Meyer og Allen, 1997, s. 25 og 26) Det er gjort undersøkelser av hva som bidrar til sterk affektiv tilknytning til arbeidsplassen. Disse undersøkelsene viser at et godt forhold mellom ansatte og ledelsen, og det ansatte opplever å bli behandlet med rettferdighet, og får støtte fra ledelsen bidrar til at ansatte utvikler affektiv tilknytning til jobben. (Meyer og Allen, 1997, s.46). Videre ser man at personer som er motiverte for jobben, og som engasjerer seg i både arbeidsplassen og arbeidsoppgave, gjerne utover det stillingsbeskrivelsen legger opp til, har større sannsynlighet for å ha sterk affektiv tilknytning til jobben. (Meyer og Allen, 1997, s. 24 og 34) I tillegg vil den ansattes affektive tilknytning avhenge av i hvilken grad den ansatte opplever at organisasjonen kan oppfylle den ansattes forventninger, og oppfylle behovet for utfordringer. (Meyer og Allens, 1997, 50)

Flere har pekt på muligheten for at endringsprosesser som oppleves vanskelige eller urettferdige kan skade ansattes tilknytning til organisasjonen, og undersøkelser tyder på at det er ansattes affektive tilknytning som blir påvirket. Blant annet viste det seg at ansatte som opplevde sinne og frustrasjon i forbindelse med omstillingsprosesser hadde noe lavere affektiv tilknytning til arbeidsplassen. Det ble ikke gjort tilsvarende funn knyttet til ansattes normative og rasjonelle tilknytning til arbeidsplassen. En mulig forklaring på at det var den affektive tilknytningen som ble påvirket er at de ansatte opplevde omstillingen som et brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiveren og den ansatte. En annen mulig forklaring er at den ansatte ikke lengre identifiserte seg med virksomhetens verdier i like stor grad. I hvilken grad den ansattes affektive tilknytning til arbeidsplassen ble påvirket så også ut til å ha sammenheng med om endringsprosessen ble opplevd som rettferdig eller urettferdig. I den samme undersøkelsen fremkom det at personer som selv opplevde konkrete endringer, for eksempel endrede oppgaver, hadde lavere affektiv tilknytning til arbeidsplassen. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 118)

Personer med høy affektiv tilknytning til jobben er ofte er ofte svært motiverte for jobben sin. Dette kan virke positivt inn på en endringsprosess fordi disse personene ofte vil jobbe hardere for å nå organisasjonens mål. (Meyer og Allens, 1997, s. 29) I en undersøkelse gjengitt av Meyer og Allens undersøkte forskerne hvordan ulike ansattgrupper ble påvirket av en endringsprosess. Undersøkelsen viste at personer med svak affektiv tilknytning til

organisasjonen opplevde stress og ubehag i forbindelse med endringen. Personer med sterk affektiv tilknytning så ut til å være bedre rustet mot slik ubehag, og opplevd i mye mindre grad ubehag knyttet til endringen. (Meyer og Allens, 1997, s. 37)

### *2.5.2 Kultur og verdier*

Irgens skriver om viktigheten av at en organisasjon har en felles misjon, og et felles verdigrunnlag. Ifølge han vil en organisasjons visjon si noe om hvor den eksisterer, hvem den er til for, og hvilke varer eller tjenester den skal skape. Irgens mener at hvis organisasjoner er bevisst disse tingene kan det bidra til å skape mening for organisasjonen, og det kan gjøre at ansatte identifiserer seg mer med oppgavene de skal utføre. (Irgens, 2016, s. 56) Videre fremhever han betydningen av at organisasjonen har et felles verdigrunnlag:

«Felleskapsverdier, i betydningen verdier som deles av en gruppe mennesker, er grunnlaget i enhver kultur.» (Irgens, 2016, s. 58) Ifølge Jacobsen vil kulturen i en virksomhet bestå av tre dimensjoner: Den første dimensjonen handler om oppfatninger av organisasjonen driver med, hva som oppfattes som eksistensgrunnlaget for organisasjonen, og hvilket område organisasjonen operer i. Den neste dimensjonen består av oppfatninger av hva som er riktig måte å gjøre ting på i organisasjonen. Den siste dimensjonen omfatter hvilke kriterier for evaluering som aksepteres, enklere sagt: Hvilken atferd som skal straffes eller belønnes. Et viktig aspekt her er hvordan organisasjonen betrakter innovasjon, altså om innovasjon er atferd som skal belønnes eller straffes. (Jacobsen, 2022, s. 67)

Virksomhetens kultur, og herunder verdier kan spille en viktig rolle på flere måter i endringsprosesser. For det første kan virksomheten verdier og kultur legge premissene for hvordan de ansatte ser på endring. Om virksomheten har en kultur og verdier som tilsier at nyskaping og endring er positivt, kan det gjøre en endring enklere å gjennomføre. (Jacobsen, 2022, s. 100 og 101)

For det andre kan organisasjonens kultur få betydning dersom målet med endringsprosessen er å endre kulturen eller verdiene. Om den planlagte endringen også innebærer endring i sentrale verdier i virksomheten, eller i virksomhetens kultur, kan dette også få innvirkning på hvor dramatisk endringen oppleves av de ansatte. (Jacobsen, 2022, s. 79)

Hvis ledelsen ønsker å endre virksomhetens grunnleggende kultur og verdier kan dette bli krevende. (Jacobsen, 2022, s. 80) Og dersom virksomheten som skal endres har en sterk kultur er dette et forhold som taler for at endringen kan være vanskeligere å gjennomføre. (Jacobsen, 2022, s. 100) På den annen side må ikke endringer i en virksomhets kultur må ikke

være dramatiske. I noen tilfeller vil endringer av kultur handle mer om justering og tilpasning enn fullstendig brudd med fortiden. Et annet moment er at ikke alle endringer i virksomhetens kultur vil være like inngripende. Man kan for eksempel forvente at det vil bli større reaksjoner om virksomheten forsøker å endre kjerneverdier, enn om de endrer mindre og mer perifere verdier. (Jacobsen, 2022, s. 79)

Virksomhetens verdier spiller også en rolle når behovet for endring skal formidles: Kotter mener at det må utarbeides en visjon som må spres ut til de ansatte i forbindelse med endringsprosesser. (Kotter, 1995) Også Amundsen og Kongsvik anbefaler at det i forbindelse med endring utarbeides et konkret endringsbudskap, og at dette budskapet i størst mulig grad bør appellere til ansattgruppa. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 166 og 167)

### *2.5.3. Ansattes forståelse av behovet for endring*

I artikkelen *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, presenterte John P. Kotter i 1995 en modell med åtte trinn som ledere må gjennomføre for å lykkes med endring. Modellen har senere vært mye brukt i forbindelse med endring og endringsledelse. Modellen har fått kritikk for å ikke være tilstrekkelig vitenskapelig. Flere andre forskere gikk derfor gjennom modellen i 2011, og konkluderte med at modellen fortsatt er aktuell og relevant. De samme forskerne argumenterte samtidig for at modellen muligens er for rigid, og at det ikke er alle trinnene som er aktuelle i alle endringsprosesser. (Appelbaum, S., et al, 2012) I Kotters åttetrinnsmodell handler flere av trinnene om å gjøre endringen meningsfull for både ansatte og ledere som er omfattet av endringen, og om å kommunisere ut behovet for endringen.

I modellens første trinn mener Kotter at virksomheten må skape en følelse av nødvendighet og hastverk («Sense of urgency») hos virksomhetens ansatte. Følelsen av nødvendighet kan enten handle om en kommende krise som må avverges, eller muligheter som må gripes. For at en virksomhet skal lykkes med å implementere en endring må de som jobber i virksomheten forstå hvorfor endringen er viktig. Endring er ofte ubehagelig, og hvis ansatte ikke forstår hvorfor endringen er nødvendig, vil de mangle motivasjon til å bidra til endringen. Dette kan få store konsekvenser for virksomheten. (Kotter, 1995) Også Amundsen og Kongsvik mener at manglende forståelse av hvorfor endringen er nødvendig er en vanlig årsak til at endringsprosesser mislykkes, eller at ansatte utvikler såkalt endringskynisme. (Amundsen og Kongsvik, 2021, s. 27 og 31) Klev og Levin mener at en endring må forankres hos ansatte for at den skal lykkes. (Klev og Levin, 2021, s. 64)

Det er også viktig at tilstrekkelig mange av de ansatte opplever endringen som nødvendig, og Kotter hevder at 75 % av de ansatte i virksomheten må dele synet om at endring er nødvendig. I tillegg til at de ansatte må oppleve endringen som nødvendig, må de føle at den haster. Om de ansatte ikke føler at endringen må skje nå, vil de sannsynligvis ikke mobilisere de kreftene som er nødvendig for at endring skal lykkes.

Ifølge Kotter mislykkes over 50 % av virksomhetene han har undersøkt allerede i trinn 1. Grunnen til at virksomhetene mislykkes er blant annet de at undervurderer hvor vanskelig det kan være å motivere ansatte for endring. Eller så tror virksomhetene at de har lykkes med å mobilisere de ansattes i større grad enn de har. Noen ganger handler det også om at de som styrer prosessen er utålmodige, og velger å gå videre før endringen er tilstrekkelig forankret. (Kotter, 1995)

Trinn 3 i Kotters modell handler om å skape en visjon for endringen. Denne visjonen skal bidra til å skape en retning for organisasjonen i den kommende endringen. For at visjonen skal fungere etter hensikten må den være mulig å formidle på fem minutter. Uten en visjon kan en endringsprosess fort utvikle seg til en forvirrende mengde av ulike og lite kompatible prosjekter som trekker i ulike retninger. Visjonen skal også legge grunnlaget for en strategi om skal hjelpe virksomheten å oppfylle visjonen.

Når det er utarbeidet en visjon for endringen må denne kommuniseres ut til de ansatte. Dette er trinn 4 i Kotters modell. Målet er at ansatte skal forstå og akseptere endringen som kommer. Når visjonen skal kommuniseres ut til ansatte er det viktig at denne er konsistent. Dette innebærer at den må gjentas ofte i ulike settinger, den må gjøres til en del av hverdagen. Videre må det være sammenheng mellom budskapet som kommuniseres ut, og handlingene til de som formidler visjonen. Kotter omtaler dette som at lederne må «walk the talk.» (Kotter, 1995) I artikkelen «Sending tasks abroad: Employee narratives during offshoring» fant Ågnes at de norske ansatte i en virksomhet var overraskende positivt innstilt til den planlagte endringen. Dette til tross for at omstillingsprosessen innebar at ansatte i andre land skulle overta de norske ansattes oppgaver. Konsekvensene for de norske ansatte var at de ville miste oppgaver, kollegaer og tilhørighet. Disse funnene står i motsetning til den nærmest etablerte «sannheten» om at ansatte så godt som alltid vil forholde seg passivt til endringsprosesser, eller motstandere av dem. (Klev og Levin, 2021, s. 122) Ågnes mener de ansattes positive innstilling skyldtes at det blant de ansatte dannet seg en felles forståelse om viktigheten og riktigheten av at oppgavene ble sendt ut av landet (Ågnes, 2022, s. 80) Ifølge Ågnes var de

ansatte innledningsvis skeptiske og motstandere av prosessen, men dette endret seg fort. Dette forklares med at virksomheten lyktes med å kommunisere behovet for endring til de ansatte, og at det dermed oppsto en felles forståelse for hvorfor det var nødvendig å lykkes med endringsprosessene. (Ågnes, 2022, s. 107) Videre fremhever Ågnes viktigheten av at virksomheten hadde en strategi for å hjelpe de ansatte med å skape mening i situasjonen. (Ågnes, 2022, s. 80)

#### *2.5.4 Kollektive endringshistorier*

Flere forskere har undersøkt hvordan ansattes kollektive endringshistorier (narrativ) påvirker endringsprosesser. Funnene i disse undersøkelsene viser at når ansatte skaper konstruktive og positive endringshistorier, og på den måten skaper mening i endringen, er det større sannsynlighet for at endringen lykkes.

Ordet narrativ betyr fortelling, og innenfor samfunnsvitenskapen brukes narrativ gjerne om ideologiske eller mytologiske måter å fremstille seg selv, en gruppe eller samfunnet.

(<https://snl.no/narrativ>) Med narrativ menes det i denne sammenhengen de historiene og kollektive antagelsene som sirkulerer mellom de ansatte i en gruppe. Det er gjennom disse historiene ansatte konstruerer fortiden, nåtiden, og forestiller seg fremtiden. Disse historiene er tematiske og beskriver situasjoner som formidler mening mellom sender og mottaker. Narrativ kan enten være historier som nærmest beskriver et fullstendig verdensbilde, eller de kan være mindre fortellinger om enkeltepisoder. Ved at de forteller noe om virkeligheten i den aktuelle virksomheten fungerer narrativ følgelig som et verktøy for å skape mening i situasjoner. Narrativ kan bidra til å forme ansattes forståelse, og de kan også brukes til å påvirke andre personer. (Ågnes, 2022, s. 25)

Undersøkelser har vist at ansatte vender seg til hverandre for å skape mening i prosessen når arbeidsplassen gjennomgår endringsprosesser. Den kollektive historien som gruppen konstruerer, vil være i tråd med de ansattes forståelse og oppfatning av situasjonen. Andre undersøkelser har vist at også følelser kan spre seg i en gruppe i forbindelse med endringer. Denne gruppefølelsen kan være så sterk at den kan føre til at individer forholder seg lojalt til gruppas opplevelse av endringen, selv om den strider med deres egen oppfatning. (Ågnes, 2022, s. 23)

I situasjoner hvor en endring er planlagt kan narrativ enten bli brukt til å mobilisere for å skape endring, eller for å opprettholde status quo. Narrativ kan også fungere som

selvoppfyllende profetier ved at de blir gjort så konkrete, og blir gjentatt så ofte, at de til slutt bidrar til å konstruere den fremtiden de beskriver. (Ågnes, 2022, s. 25)

Forskning tyder på at en gruppes kollektive antagelser (narrativ) er viktig for om virksomheten lykkes eller mislykkes med endringer. (Ågnes, 2022, s. 22) Ved å lete etter disse sirkulerende historiene mener blant annet Ågnes at man kan forstå de kollektive reaksjonene på endring. Dette kan man gjøre ved å fange de ulike tankene, følelsene og oppførlene som utløses av endringsinitiativet. (Ågnes, 2022, s. 25)

Tidligere forskning på kollektive endringshistorier viser at disse historiene er med på å forme hvordan ansatte forholder seg til endringer på flere måter: For det første viser forskningen at ansattes holdninger og følelser kan spre seg i ansattgruppen. For det andre vil de historiene som da etableres, være med på å forme gruppens forståelse av prosessen og endringen, og deretter hvordan gruppen velger å forholde seg til endringen. Forskningen viser at i noen tilfeller er disse historiene og gruppene så sterke at enkeltpersoner kan velge å støtte gruppa, til tross for at de selv er av en annen oppfatning. (Ågnes, 2022, s. 53 og 54). Ågnes beskriver dette som at «Sensemaking is not only a cognitive process, but also a social process.» (Ågnes, 2022, s. 55) En variant dette er når Amundsen og Kongsvik beskriver hvordan negative erfaringer fra tidligere endringsprosesser kan smitte mellom ansatte, slik at til og med ansatte som ikke har deltatt i slike prosesser kan dele gruppens oppfatninger. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 109)

Ågnes har undersøkt hvordan flere grupper ansatte reagerte på det hun omtaler som «subtractive change», altså endringer hvor ansatte mistet oppgaver med påfølgende endringer i organisasjonen. Ifølge Ågnes overraskende å finne at de ansatte fokuserte på de fordeler endringen ville gi dem selv, deres kollegaer og bedriften. (Ågnes, 2022, s. 53). Ågnes forklarte dette med at de ansatte hadde konstruert rasjonelle og konstruktive narrativ som gjorde at de fokuserte på fremtiden, istedenfor å dvele ved det som hadde vært. (Ågnes, 2022, s. 53) Hun konkluderer med at ansattes endringshistorier og reaksjoner dermed kan bidra til en vellykket endring, og sikre implementering av endringen samtidig som de ansatte ivaretas på en god måte. (Ågnes, 2022, s. 3) På den annen side kan «negative» endringshistorier spre seg minst like lett i en gruppe, noe som ofte vil gjøre det vanskeligere å gjennomføre planlagte endringer. (Stensaker et al., 2021)

I tillegg til at ansattes endringshistorier i seg selv kan virke inn på utfallet av en endringsprosess, er det gjort en undersøkelse som tyder på at også lederes evne til å forstå og

sette seg inn i hvordan ansatte forstår endringen har betydning for utfallet av prosessen. I de prosessene som lyktes hadde lederne evnet å sette seg inn i den organisasjonen som skulle endres, og hvordan endringen konkret ville påvirke hverdagens gjøremål. Disse lederne hadde også forstått hvordan ansatte så på endringen. (Jacobsen, 2022, s. 190/Higs and Rowland, 2010)

Avgjørelser om endring i en organisasjon er som regel tatt av en person eller en gruppe på toppen av organisasjonen. For at endring skal lykkes mener Ågnes det er en forutsetning at andre personer i organisasjonen aksepterer endringen, og følgelig endrer sine tanker og sin oppførsel i den grad som endringen krever. (Ågnes, 2022, s. 18) For å oppnå dette må ledere og andre endringsagenter lykkes med å skape en felles visjon, og en felles forståelse av hva endringen faktisk innebærer. Lederrollen i planlagte endringsprosesser handler derfor om å gi endringen mening for de som jobber i organisasjonen og blir påvirket av endringen. (Ågnes, 2022, s. 19)

Som nevnt skjer mye av meningsskapingen i omstillingsprosesser i samspillet mellom de ulike deltakerne. Det er ikke utelukkende ansattes interaksjon mellom ansatte som er med på å forme endringshistorier. Ledere og representanter fra organisasjonen, for eksempel HR, kan være med på å forme de kollektive oppfatningene. (Ågnes, 2022, s. 12) Ledere forsøker ofte å påvirke de ansatte og på den måten skape en felles forståelse for den pågående endringen. Dette kan skje både i formelle og uformelle settinger. (Ågnes, 2022, s. 84):

I «The power of the Platform: Place and Employee Responses to Organizational Change» beskriver Stensaker hvordan samme endringsprosess ble mottatt i to ulike ansattgrupper. En av gruppene jobbet på land, og var samlokalisert med ledelsen og andre avdelinger i virksomheten som var involvert i endringsprosessen. Samlokalisasjonen gjorde at gruppene hadde relativt hyppig kontakt med hverandre. Denne gruppen konstruerte progressive endringshistorier og fokuserte på hvilke muligheter som lå i endringen, noe som gjorde dem i stand til å akseptere og håndtere endringen. Den første gruppens endringshistorier lignet i mye større grad på de oppfatningene ledelsen selv hadde, og Stensaker setter dette i sammenheng med at ledelsen og de ansatte på land i mye større grad interagerer med hverandre. (Stensaker et. al., 2021)

Den andre gruppen, som arbeidet ute på plattformen og følgelig var lite i kontakt med både virksomhetens ledelse og andre ansatte i virksomheten generelt, romantiserte fortiden og hadde utfordringer med å akseptere endringen som skulle komme. Denne gruppen hadde

sterke bånd til hverandre og en sterk identitet knyttet til å jobbe på akkurat den plattformen. Stensaker skriver at undersøkelsen viser at grupper som fysisk eller på andre måter er isolerte, er i en posisjon hvor det er lettere å ignorere informasjon fra andre. Det kan for eksempel være informasjon fra ledelsen, men også informasjon fra andre ansattgrupper. Dette gjør det vanskeligere å påvirke gruppens holdning til endringen, uavhengig av om gruppen er for eller mot endringen. (Stensaker, 2021) en av grunnene til dette er at det for de ansatte er begrenset tilgang til alternative versjoner som kan påvirke eller utfordre den etablerte endringshistorien. (Ågnes, 2022, s. 23) En annen undersøkelse viste at ansatte som ble orientert om en kommende endring og deretter måtte diskutere denne med en kollega, var mer negativt innstilt til endringen etter denne diskusjonen enn de var før de startet den. (Ågnes, 2022, s. 24)

## **2.6 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg presentert de teoretiske momentene jeg vil bruke for å forklare funnene i oppgaven, og for å besvare problemstillingen. Innledningsvis har jeg redegjort for utvalgte teorier, modeller og strategier knyttet til endring, endringsprosesser og organisasjonslæring. Disse er valgt ut fordi jeg mener de belyser ulike sider av den endringsprosessen jeg har studert. Videre har jeg presentert litteratur og undersøkelser som er relevante for funnene i oppgaven. Her redegjøres både for litteratur som er i tråd med mine funn, men også litteratur som ikke harmonerer med funnene mine. Temaene i kapitlet er basert på funnene i undersøkelsen, men sammenfaller også i stor grad med intervjuguiden.

## **3. Skagen hotell**

### *3.1 Om virksomheten*

I min oppgave har jeg undersøke en endringsprosess gjennomført ved Skagen hotell i perioden høsten 2021 frem til høsten 2022.

Skagen hotell er et hotell som ligger sentralt i Bodø sentrum og ble startet i 1991. Hotellet har 41 ansatte og 71 rom. Fra oppstart og frem til Skagen hotell i 2021 inngikk et samarbeid med Thon Hotels har hotellet vært et selvstendig hotell. Hotellet har profilert seg ved å tilby et hotell hvor du skal føle deg som hjemme. I tillegg har hotellet spesialisert seg på å arrangere ulike møter, konferanser og selskaper, og kan blant annet tilby opphold på Landego fyr eller julebord i lavvo. (<https://www.thonhotels.no/hoteller/norge/bodo/skagen-hotel/#Aktiviteter>)

De fleste som jobber fast på hotellet har jobbet der i ti år eller mer, og de fleste ansatte er kvinner. Alle aldersgrupper er representert fra læring på videregående skole til de som nærmer seg pensjonsalder. Hotellet er organisert med fire ulike avdelinger: Renhold,



resepsjon, kjøkken og administrasjon. Flere av de ansatte har opplæring og kompetanse til å jobbe i de ulike avdelingene ved behov.

### *3.2 Bakgrunnen for endringen*

Reiselivet er en bransje i rask utvikling, og forutsetningene for å drive hotell har endret seg mye på kun få år. Bare de siste tre årene har tre store aktører bygget nye og store hoteller i Bodø. I tillegg er et fjerde hotell under oppføring rett utenfor byen.

De siste årene har også ulike digitale aktører som Hotels.com og Booking.com stadig overtatt stadig mer av markedet. Dette medførte at hotellet mistet kontrollen over romprisene, og også måtte betale 15 % provisjon til selskapene når booking gjøres via dem. Skagen hotell har i perioder betalt over 100 000 kroner i måneden til disse aktørene. (<https://www.an.no/arne-kjell-om-motet-med-de-ansatte-og-en-toppsjef-jeg-fikk-en-skikkelig-klump-i-halsen/s/5-4-1500862>)

I likhet med resten av reiselivet ble også Skagen hotell truffet knallhardt av pandemien, og i lange perioder var det nesten ingen gjester, og de fleste ansatte var permitterte i flere omganger. Til tross for fullbooket hotell gjennom somrene har koronapandemien naturlig nok preget regnskapstallene for 2020, 2021 og 2022. (<https://www.an.no/har-statt-pa-egne-bein-i-30-ar-na-gjør-de-endringer-et-valg-vi-bare-matte-ta/s/5-4-1431113>)

En periode var hotellet beredskapshotell for Bodø kommune. Dette innebar at hotellet tok imot personer som måtte i karantene eller isolasjon, og som av ulike grunner ikke kunne gjennomføre dette hjemme. Avtalen med Bodø kommune ga inntekter til hotellet og gjorde også at flere av de ansatte kunne være på jobb. Bodø kommune sto for opplæring i smittevern og både kommunen og sykehuset sørget for nødvendig utstyr til hotellet. (<https://www.nrk.no/nordland/nytt-beredskapshotell-i-bodo-1.15241716>)

Gjennom årene har hotellet fått tilbud fra mange kjeder om å inngå ulike former for samarbeid, men frem til nå hotellet alltid valgt å fortsette alene. At hotellet ikke lengre ønsket å fortsette som selvstendig hotell begrunnes med den økte konkurransen fra andre aktører i byen, digitale bookingselskaper og endret reisemønster i etterkant av koronapandemien. Også gjestenes ønsker har endret seg, og informantene forteller at de blir stadig mer opptatt av ulike fordelsprogrammer. En annen ting er at gjestene nå i større grad enn tidligere, velger kjente alternativer når de skal booke hotell. Også erfaringene fra koronapandemien har hatt betydning for avgjørelsen om at det nå oppleves riktig å ha en større aktør i ryggen.

## **4. Metode**

### **4.1 Formål**

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan en gruppe ansatte opplevde en endringsprosess. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for den metodiske fremgangsmåten jeg benyttet når jeg undersøkte dette. Underveis i kapitlet vil jeg fortløpende drøfte styrker og svakheter ved de metodiske valgene jeg har gjort.

Forskningsmetode innenfor samfunnsvitenskap er definert som de «systematiske og planmessige fremgangsmåtene som brukes for å etablere pålitelig kunnskap og holdbare teorier om mennesker innenfor ulike samfunn.» I tillegg består forskningsmetode av prinsipper og regler for teoretisk drøfting og argumentasjon, samt prosedyrer og teknikker som angir hvordan empiriske undersøkelser skal gjennomføres.

([https://snl.no/forskningsmetode\\_-\\_samfunnsvitenskap](https://snl.no/forskningsmetode_-_samfunnsvitenskap))

### **4.2 Valg av metode**

For å undersøke den valgte problemstillingen har jeg gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Avgjørende for valget var at kvalitative undersøkelser er godt egnet når en ønsker å undersøke hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør. Kvalitativ metode anses også som hensiktsmessig hvis man skal undersøke et tema man vet lite om, og metoden er også velegnet for å oppnå dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av spesifikke kontekster. (Johannesen et al., 2021, s. 23, [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode))

En måte å gjennomføre kvalitative undersøkelser på er å gjøre en casestudie. Casestudier kombineres gjerne med andre kvalitative undersøkelser, og er egnet for å skaffe seg grundig kjennskap til, og en helhetlig forståelse av det fenomenet som undersøkes.

(<https://snl.no/case-studie>) Casestudier egner seg godt til å avdekke ting man kanskje ikke ville funnet med andre metoder. (Johannesen et al., 2021, s. 211) Endringsprosesser er ofte komplekse og kompliserte, og det samme gjelder hvordan ansatte opplever slike prosesser. Den enkelte ansatte kan oppleve en endring som både positiv og negativ, og ofte vil ulike ansatte oppleve endringen ulikt. I min oppgave anser jeg de ansattes perspektiver og opplevelser som de viktigste funnene, og det var derfor naturlig å benytte seg av en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. I tillegg kjente jeg lite til den aktuelle virksomheten før jeg startet mine undersøkelser, og den kvalitative tilnærmingen bidro til at jeg fikk mye kunnskap om objektet jeg studerte. Ved å benytte meg av en casestudie mener jeg at jeg skaffet meg grundig kunnskap om hvordan endringsprosessen foregikk, og jeg vurderer at casestudien

også var godt egnet til å fange opp de ulike nyansene i hvordan de ansatte opplevde prosessen.

En annen grunn til at jeg valgte å gjøre en casestudie er at casestudier er godt egnet når problemstillingen tar utgangspunkt i et faktisk problem som er av allmenn interesse, og når studien tar for seg spørsmål som handler om «hva», «hvordan» eller «hvorfor.» (Johannesen et al., 2021, s. 217) Endringsprosesser er en vanlig kilde til uro og konflikt i mange organisasjoner og virksomheter, og til tross for at dette er et tema det er forsket og ment mye om, har man ikke nødvendigvis kommet nærmere en løsning. Oppgaven reiser følgelig et spørsmål av allmenn interesse.

I kvalitative undersøkelser er målet å innhente mest mulig informasjon om det valgte fenomenet. I teoribyggede casestudier inngår som regel flere ulike typer kilder, for eksempel intervjuer, observasjoner og relevante dokumenter. Datainnsamlingen er ofte omfattende. Fordelen med å bygge på flere ulike kilder er at det kan gi mer robuste data enn hvis man kun bygger på en kilde. (Johannesen et al., 2021, s. 225) I en casestudie vil de ulike kildene ha til felles at de er knyttet til den aktuelle casen, de er altså tids- og stedsavhengige. (Johannesen et al., 2021, s. 212) I min oppgave utgjør intervjuene med de ansatte den klart viktigste kilden til informasjon. Jeg har supplert disse opplysningene med informasjon fra åpne kilder som avisartikler, regnskapstall og hotellenes nettsider.

Ved gjennomføringen av en casestudie må forskeren ta stilling til om det skal innhentes informasjon fra en eller flere caser. (Johannesen et al., 2021, s. 213) Jeg har valgt å kun innhente informasjon fra en case. Dette skyldes delvis at det viste seg å bli en krevende prosess å finne en passende case å skrive om. Jeg brukte derfor mye tid å finne caser som kunne være aktuelle, før jeg fant en som egnet seg. I denne casen var det flere momenter som gjorde at jeg ønsket å bruke god tid på å undersøke dette tilfellet. Blant annet dreide det seg om en endringsprosess hvor både ledere og ansatte stort sett er fornøyde med endringen og prosessen rundt denne. Det at endringen var planlagt gjennomført uten medvirkning fra de ansatte, synes jeg gjør dette tilfellet enda mer spennende. Dette tilfører oppgaven andre perspektiver og konklusjoner enn jeg hadde forventet. Johannesen mener at hvis casen som studeres på en eller annen måte er unik, kan det å studere enkeltcaser være nyttig fordi dette kan gi viktig innsikt i spesielle hendelser eller situasjoner. (Johannesen et al., 2021, s. 224 og 225) Når jeg først hadde funnet denne casen valgte jeg derfor å bruke tiden og ressursene jeg hadde til rådighet til å gjøre en grundig undersøkelse av denne. En annen ting som gjør casen

gunstig, er at den aktuelle virksomheten er ganske liten. Det gjorde at jeg fikk snakket med relativt mange av de ansatte og fikk god oversikt over hvordan prosessen hadde vært.

(Johannesen et al., 2021, s. 224 og 225.)

At det kun er en case som er undersøkt har betydning for resultatene i studien og hvordan disse kan brukes. Når det kun er en case som er undersøkt vil funnene kunne ha begrenset overføringsverdi. (Johannesen et al., 2021, s. 224 og 225) På den annen side dreier denne oppgaven seg om en problemstilling det er forsket mye på, og funnene i denne oppgaven vil kunne bidra til å styrke tidligere funn. Funnene kan også bidra til å svekke funn som er gjort tidligere. (Jacobsen et al., s. 227 og 228)

Jeg har ingen tilknytning til virksomheten som studeres i oppgaven. Dette vurderer jeg til å være både en fordel og en ulempe. På den ene siden gjorde min manglende kjennskap til virksomheten, prosessen og de ansatte at jeg gikk inn i undersøkelsen med et åpent sinn, og uten formeninger om hva som hadde skjedd og hvorfor. Dette kan bidra til at den innhentede informasjonen ikke blir farget av mine oppfatninger. På den annen side kan min manglende kjennskap til bransjen og virksomheten gjøre at det er sammenhenger jeg ikke ser, eller informasjon jeg går glipp av. For å minimere muligheten for at det skulle skje, var jeg nøye med å stille oppklarende spørsmål underveis i intervjuene om det var ting jeg ikke forsto.

#### ***4.3 Datainnsamlingen***

Intervjuer med de ansatte har vært den viktigste kilden til data i denne undersøkelsen. Jeg har intervjuet totalt åtte informanter. Alle avdelingene ved hotellet, inkludert ledelsen, var representert. Grunnen til at jeg valgte å inkludere informanter fra ledelsen i undersøkelsen var at jeg vurderte at dette ville gi meg en bedre innsikt i prosessen, samt at det ville gi anledning til å vurdere om informasjonen fra ledelsen og de ansatte var sammenfallende.

Alle ansatte ved hotellet fikk informasjon om undersøkelsen på et fellesmøte, hvor det også ble delt ut et informasjonsskriv. Det var kun ansatte som hadde vært ansatt under prosessen som ble spurt om å delta i undersøkelsen, og det var frivillig å delta. De som ønsket å delta fikk valget om de ville ta kontakt med meg direkte, eller de kunne si ifra til min kontaktperson på hotellet (daglig leder). Samtlige som valgte å delta meldte fra til daglig leder. Når jeg fikk oversikt over hvem som ønsket og delta kontaktet jeg dem, og vi avtalte tid og sted for intervjuet. Alle som deltok ønsket å gjøre intervjuene på hotellet. Hotellet stilte med et møterom hvor de fleste intervjuene ble gjennomført. Noen ansatte ønsket å gjøre intervjuene i hotellets peisestue.

I forkant av intervjuene vurderte jeg at det måtte gjennomføres mellom seks og ti intervjuer. Grunnen er at det dreier seg om en relativt liten virksomhet, og jeg antok at om lag seks intervjuer ville gi meg god innsikt i prosessen, og hvordan de ansatte hadde opplevd den. Av kapasitetshensyn satte jeg ti intervjuer som en øvre grense. (Johannesen et al., 2021, s. 74) Til slutt endte jeg opp med åtte intervjuer.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Grunnen til at jeg valgte denne formen for intervju var at jeg vurderte at det var et behov for å balansere hensynet til at informantene skulle kunne snakke fritt om de tingene som hadde vært viktig for dem i prosessen. Samtidig mente jeg at det var behov for å styre samtalen såpass mye at vi fikk snakket om de temaene som er relevante for studien. En annen grunn til valget av semistrukturerte intervjuer var at jeg mente at dette til en viss grad ville gjøre prosessen med å sortere og sammenligne svarene for enklere. (Johannesen et al., 2021, s. 108).

Før jeg gjennomførte intervjuene laget jeg en intervjuguide. Temaene i intervjuet baserte jeg på den kunnskapen jeg allerede hadde om endringsledelse og endringsprosesser. Strategien min var å stille åpne spørsmål om hovedtemaet, og deretter la intervjuobjektet snakke mest mulig fritt. I intervjuguiden hadde jeg likevel en rekke underpunkter og oppfølgingsspørsmål. Disse skulle fungere som et hjelpemiddel i intervjuet om det ble behov for det. (Johannesen et al., 2021, s. 111)

Etter de to første intervjuene gjorde jeg noen mindre justeringer i intervjuguiden. Disse endringene var basert på de svarene jeg hadde fått fra informantene så langt. At det er mulig å gjøre endringer underveis er ifølge Johannesen et sentralt trekk ved teoribyggende caser. (Johannesen et al., 2021, s. 226) Rent konkret fokuserte jeg mindre på temaet motstand mot endringen, og mer på ansattes forhold til arbeidsplassen, hverandre og ledelsen. Allerede etter fire intervjuer hadde de ansatte tegnet et veldig tydelig bilde av prosessen, og jeg lurte på om jeg allerede hadde truffet datametningspunktet. Jeg gjennomførte likevel de resterende intervjuene noe som bekreftet det bildet som allerede var skissert, men informantene nyanserte og utdypet dette bildet.

Intervjuene ble gjennomført som kvalitative intervjuer. I kvalitative intervjuer skal spørsmålene være åpne, og målet er å få frem informantens meninger, holdninger og opplevelser. Denne formen for intervju gir den som blir intervjuet anledning til å reflektere rundt spørsmålene, og den som intervjuer får muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. (Johannesen et al., 2021, s. 105 og 106) I og med at det er informantenes opplevelse som står i

sentrum for min undersøkelse vurderte jeg at kvalitative intervjuer var godt egnet for å få frem den informasjonen jeg ønsket. Det at endringsprosesser er et komplekst fenomen, som potensielt er følelsesladd for den enkelte, bidro også til mitt valg av intervjuform.

Også det at jeg ikke hadde noe forhold til informantene på forhånd kan være både positivt og negativt. Om det er en relasjon mellom den som intervjuer og den som blir spurt ut kan svarene som blir gitt bli påvirket av denne relasjonen. (Johannesen et al., 2021, s. 108)

Dermed kan det at vi ikke kjente hverandre ha bidradd til at jeg fikk ærligere svar enn jeg hadde fått ellers. Samtidig kan det at vi ikke kjente hverandre ha ført til at intervjuene opplevdes som utrygge. For å trygge de som ble intervjuet mest mulig var jeg nøye på å gi informasjon i forkant av intervjuene. Jeg ringte alle før intervjuene, og for å skape en trygg ramme var jeg nøye på å ha god tid i forkant, underveis og etter intervjuene.

Når data samles inn ved hjelp av kvalitative intervjuer, kan intervjuerens egen usikkerhet og mangel på trening virke negativt inn på informanten og den informasjonen man får.

(Johannesen et al., 2021, s. 116 og s. 114) I jobbsammenheng har jeg gjennomført og observert svært mange intervjuer før jeg gjorde intervjuene i denne undersøkelsen. Jeg har også deltatt på flere kurs hvor tema har vært hvordan intervjuer skal gjennomføres, og hvordan man skal trygge informantene. På bakgrunn av dette vurderte jeg at jeg hadde gode forutsetninger for å gjennomføre intervjuene, og tilbakemeldingene jeg fikk både underveis i intervjuene og etterpå tyder på at informantene opplevde intervjuene som trygge og trivelige.

En mulig feilkilde i kvalitative intervjuer er at intervjuobjektene prøver å svare «riktig», eller de svarer det de tror intervjueren ønsker å høre. Under intervjuene fokuserte jeg på å stille åpne spørsmål, gi intervjuobjektene tid og rom til å svare på disse, samt å gi mest mulig nøytral informasjon i den grad det var nødvendig for å forklare temaer eller spørsmål. Jeg fokuserte også på å gi nøytrale svar, og i minst mulig grad gi uttrykk for egne synspunkter i løpet av intervjuet. Teknikker for dette har jeg lært, øvd på, og praktisert i jobbsammenheng i en årrekke.

En potensiell ulempe med kvalitative intervjuer er at informantene kan være redde for at opplysningene de gir kan spores tilbake til dem. For å unngå at informantene skal være redd for dette, fokuserte både jeg og ledelsen ved hotellet på å gi informantene informasjon om at opplysningene de ga i intervjuene ikke skulle kunne spores tilbake til enkeltpersoner.

(Johannesen et al., 2021, s. 50 og s. 111)

Informantene ble på forhånd orientert skriftlig om at jeg ønsket å gjøre lydopptak av intervjuene og deretter transkribere dem. Denne informasjonen ble gjentatt før intervjuet startet og de ble spurt om det var greit at jeg gjorde lydopptak. Alle samtykket til bruk av lydopptak. Jeg valgte å gjøre lydopptak av samtalene fordi jeg da kunne konsentrere meg om å delta i intervjuet og eventuelt gjøre nødvendige notater underveis. (Johannesen et al., 2021, s. 95)

Intervjuene hadde en varighet på mellom 25 og 85 minutter.

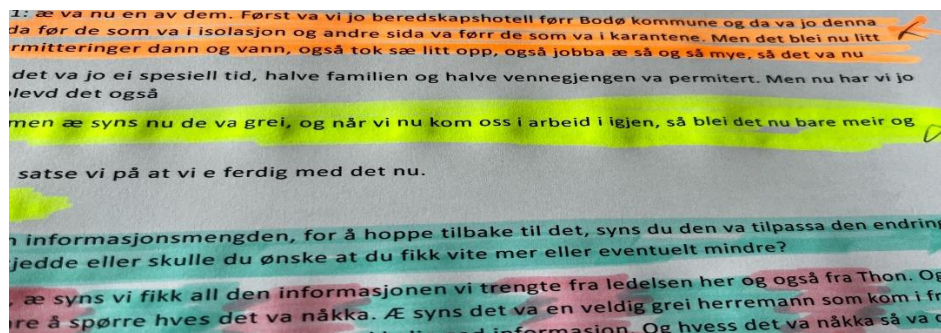
Jeg hadde planlagt og lagt til rette for å gjøre feltnotater under intervjuene, men endte opp med å notere veldig lite. Feltnotatene ble derfor ingen viktig kilde til informasjon. (Johannesen et al., s. 2021, s. 225)

De øvrige kildene i oppgaven er brukt for å supplere de opplysningene jeg har fra informantene. Når disse kildene er brukt i oppgaven har jeg referert til dem.

#### ***4.4 Analyse, matching og tolkning av funnene***

I casestudier er det ingen standardisert måte å gjøre analysen av dataene på. Den enkelte forsker må derfor selv vurdere hva som er den mest hensiktsmessige måten å analysere og tolke funnene på. (Johannesen et al., 2021, s. 160)

Intervjuene ble gjennomført på tre uker, og ble fortløpende transkribert i samme periode. Når jeg transkriberte samtalene gjenga jeg ordrett hva som ble sagt. De ulike intervjuene ble deretter tildelt et tilfeldig nummer (fra A1 til H8). Koblingsnøkkelen mellom disse numrene og intervjuobjektene ble oppbevart på en egen plass, og deretter makulert. Allerede under transkriberingen begynte jeg å lete etter fellestrekk og mønstre i det informantene hadde fortalt. (Johannesen et al, 2021, s. 227) Etter at intervjuene var aidentifisert, jobbet jeg videre med materialet og plassert de ulike utsagnene inn i de samme kategoriene som jeg hadde delt intervjuguiden inn i. Jeg laget også en ny kategori, tilknytning til arbeidsplassen, basert på svarene fra informantene. (Johannesen et al., 2021, s. 226) Hvis et utsagn tematisk passet inn i flere kategorier, ble det plassert i alle kategoriene hvor det passet inn. (Johannesen et al., 2021, s. 221) Rent praktisk foregikk første del av analyseprosessen ved at hver hovedkategori fikk tildelt en farge, og deretter ble utsagnene fra informantene fargekodet.



Bilde fra fargekoding av intervju

Deretter skrev jeg utsagnene inn i den eller de hovedkategoriene hvor jeg vurderte at de hørte hjemme. (Johannesen et al., 2021, s. 213) På dette tidspunktet besto utsagnene fortsatt av direkte sitater av det informantene hadde sagt. Dette var en tidkrevende prosess, men fordelene var at jeg ble godt kjent med det innsamlede materialet.

Etter dette gikk jeg videre til å definere underkategorier for de enkelte hovedkategoriene. Underkategoriene ble basert på de temaene informantene tok opp. Underkategoriene ble kodet med bokstaver hvor hver bokstav representerte en underkategori. Deretter foretok jeg samme øvelse som med hovedkategoriene og plasserte utsagnene tematisk i de ulike underkategoriene. (Johannesen et al., 2021, s. 27)

| Sitat  | Koding             | Tema        |
|--|--------------------|-------------|
| «Den begynte jo litt snikete den gjorde jo det... Så da måtte jo vi også snike litt» H8  | Rykter             | Informasjon |
| «Æ fikk vite det veldig tidlig på grunn av stillinga mi, så ja, æ visste jo fra begynnelsen» B2  | Info pga. posisjon | Informasjon |
| «I begynnelsen var det jo ganske mye rykter òg snakk og sànn... Så det kom jo ikke som en bombe når vi blei kalt inn til et fellesmøte» D4 | Rykter             | Informasjon |
| «Det er alltid noen som vet nåkka, og og når en vet så vet plutselig alle.» C3   | Rykter             | Informasjon |
| «Vi skjønte jo at det var nåkka på gang» E5  | Rykter             | Informasjon |
| «Jo vi fikk vite det på et sånt allmøte...» G7   | Allmøte            | Informasjon |

Kategorisering av utsagn

En svakhet ved å benytte seg av denne fremgangsmåten er at forskeren kan ende opp med kategorier som er så brede at det er vanskelig å bruke informasjonen til noe. For å unngå dette opprettet jeg mange underkategorier. Siden det var en stor grad av overlapp mellom de temaene de ulike informantene fokuserte på, synes jeg dette fungerte godt. I alle underkategoriene var det informasjon fra minst tre informanter, som regel fra flere. En



svakhhet ved denne fremgangsmåten er at tekst som medium ofte vil passe inn flere steder, og det er derfor en risiko for at forskeren ikke får med seg all informasjonen som informantene gir. For å redusere risikoen for at dette skulle skje, plasserte jeg informasjonen som omhandlet flere temaer inn i flere kategorier. (Johannesen et al., 2021, s. 225)

Siden jeg arbeidet med en forholdsvis liten datamengde, valgte jeg å gjøre arbeidet med koding og analysering manuelt. (Johannesen et al., 2021, s. 160)

Når jeg gjennomgikk og analyserte de innsamlede dataene benyttet jeg meg av såkalt «tolkende lesning.» Johannesen beskriver tolkende lesning som et forsøk på å forstå hvordan informantene selv forstår eller tolker det fenomenet som studeres. (Johannesen et al., 2021, s. 160) Jeg benyttet meg av denne metoden fordi det i min oppgave er essensielt å forsøke å forstå hvordan informantene selv opplevde endringen og endringsprosessen de hadde vært gjennom. Jeg opplevde prosessen med å tolke dataene mest mulig nøytralt som ganske krevende. For å minimere sjansen for at mine egne forutsetninger skulle farge prosessen diskuterte jeg deler av materialet med en medstudent.

Etter at jeg hadde sortert og tolket den innhentede informasjonen hadde det dannet seg et tydelig mønster i funnene, og jeg kunne utarbeide hypoteser. Jeg gikk deretter i gang med å finne litteratur som kunne forklare funnene jeg hadde gjort. (Johannesen et al., 2021, s. 227) På dette tidspunktet lette jeg både etter forskning som samsvarte, og som ikke samsvarte, med mine funn. Gjennom faget endringsledelse hadde jeg allerede fått en innføring i temaet endringsprosesser. Jeg baserte derfor utvalget av søkeord i litteratursøket på denne kunnskapen. Litteratursøket gjorde jeg i de databasene jeg har tilgang til via Nord universitet. I selve søket søkte jeg på emneord, forfattere og boktitler. Jeg benyttet meg blant annet av følgende søkeord: Endring, omstilling, endringsprosess, motstand, medvirkning, informasjon, endringskapasitet, endringsledelse, narrativ og tilknytning.

I tillegg til de artiklene og bøkene jeg fant i litteratursøket har jeg benyttet meg av pensumlitteratur fra faget endringsledelse i perioden 2021 til 2023. Jeg har også benyttet meg mye av den såkalte «snøballmetoden», altså at jeg har funnet forskning og litteratur ved hjelp av henvisninger i litteratur som jeg allerede jobbet med. I tillegg har veileder bidratt med artikler jeg har brukt i oppgaven.

Jeg drøftet mine funn opp mot aktuell litteratur, og avslutningsvis trakk jeg konklusjoner basert på de funnene jeg hadde gjort. (Johannesen et al., 2021, s. 227)

#### **4.5 Validitet og reliabilitet**

Validitet, eller gyldighet, handler om hvor godt dataene i undersøkelsen representerer virkeligheten. Store norske leksikon definerer det som «i hvilken grad man ut fra resultatene (...) i en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som mål å studere.» (<https://snl.no/validitet>) Johannesen mener at validitet bør anses som et kvalitetskrav forskeren bør etterstrebe og oppfylle, og ikke noe absolutt. (Johannesen et al., 2021, s. 44) Det finnes flere former for validitet. Med ytre validitet menes hvorvidt funnene i en undersøkelse er generaliserbare for en større mengde data enn det som ble undersøkt i den aktuelle studien. Med indre validitet menes om den valgte indikatoren faktisk måler det som forskeren ønsker at den skal måle. (<https://snl.no/validitet>)

Begrepsvaliditet er en form for indre validitet som handler om hvorvidt det er samsvar mellom de teoretiske begrepene vi bruker, og det vi faktisk ønsker å måle. For eksempel kan en forsker i en undersøkelse bruke begreper informantene forstår på en annen måte enn forskeren, og forskeren risikerer derfor at informantene svarer på noe annet enn det forskeren ønsker å undersøke. Det er derfor viktig at forskeren både ved utformingen og gjennomføringen av undersøkelsen er bevisst på dette. Forskeren må også være bevisst på dette når dataene skal analyseres og tolkes. (Johannesen et al., 2021, s. 44) For å redusere risikoen for at informantene skulle svare på andre ting enn det som var ønskelig forsøkte jeg i intervjuene å bruke lite fagbegreper, og heller benytte meg av vanlige ord og uttrykk. Jeg gjorde også et testintervju på forhånd med en bekjent som har deltatt i endringsprosesser, men som ikke har noen fagkunnskap om temaet. Noen begreper, for eksempel medvirkning, merket jeg at informantene hadde ulike forståelse av. Når dette skjedde markerte jeg det i feltnotatene mine, og var nøye på å stille oppfølgingsspørsmål for å oppklare hva informanten mente. Jeg korrigerer ikke informantene fordi jeg vurderte de ulike forståelsene av begrepene som et interessant funn.

Siden jeg kun har studert en case er det vanskelig å vurdere dataenes ytre validitet. Mange av funnene mine stemmer med tidligere forskning på området, noe som taler for at disse funnene har sterkere ytre validitet. For å vurdere funnenes ytre validitet burde tilsvarende undersøkelse vært gjennomført i andre organisasjoner.

En annen ting forskeren må ta stilling til er om de innsamlede dataene er til å stole på, om de har reliabilitet. Viktige spørsmål knyttet til dataene i en undersøkelse er hvor nøyaktige de er, hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn, og bearbeidet. (Johannesen et al., 2021, s.

27) I kvalitative undersøkelser er det ikke uvanlig at informantene svarer noe annet enn det de tenker eller opplever. Det kan være mange forklaringer på dette. Det kan for eksempel skyldes at informantene svarer det de tror forskeren ønsker å høre. Om dette skjer får det betydning for dataenes reliabilitet. (Johannesen et al., 2021, s. 27) Hvordan spørsmålene i intervjuene er formulert er en faktor som kan påvirke reliabiliteten i undersøkelsen. Som jeg har redegjort for tidligere har jeg tatt flere grep for å unngå å stille ledende spørsmål i intervjuene.

En annen ting som kan virke inn på dataenes reliabilitet er hvis informantene ikke var ærlige om hvordan de faktisk opplevde endringsprosessen. Som redegjort fort tidligere har informantene fått informasjon om hvordan de innsamlede dataene ble behandlet, at det kun er jeg som vil ha tilgang til lydfilene, og de transkriberte intervjuene. De som er intervjuet har delt både positive og negative opplevelser fra endringsprosessen. Informantene ga også gjennomgående uttrykk for stor tillit til ledelsen, noe jeg mener taler i retning av at de var komfortable med å dele sine faktiske opplevelser. Min vurdering er at informantene ikke har holdt tilbake opplysninger av frykt for at de skal kunne spores tilbake til dem, eller brukes mot dem.

En annen faktor som kan spille inn på dataenes reliabilitet er tiden som er gått. Da intervjuene ble gjennomført var det gått mer enn et år siden endringen trådte i kraft. At det er gått såpass lang tid kan innebære at informantene har glemt ting som hadde betydning underveis i prosessen. Jeg ser ikke bort fra at dette er tilfelle for mine informanter. For å unngå dette kunne det vært gjort intervjuer før, underveis og etter endringsprosessen. I denne oppgaven har det ikke latt seg gjøre, men om undersøkelsen skal gjentas kan det være verdt å vurdere en slik innretning.

Også mine egne erfaringer og fordommer kan virke inn på dataenes reliabilitet. Dette omtales som av Johannesen som interreliabilitet, og er knyttet til hvorvidt to forskere vil vurdere fenomener på lik måte eller om det er stor grad av skjønn i vurderingene. (Johannesen et al., 2021, s. 26). Siden jeg skriver oppgaven min alene har jeg gjennom hele prosessen vært oppmerksom på at mine egne oppfatninger kan farge tolkningen av dataene. Jeg har forsøkt å avhjelpe dette ved å være bevisst på muligheten, og også ved å drøfte dataene mine med andre.

#### ***4.6 Personvern og etikk***

Etikk er en viktig del av forskerens ansvar. (Johannesen et al., 2021, s. 45) Det er utviklet forskningsetiske retningslinjer for ulike fagområder, og jeg har tatt utgangspunkt i

retningslinjene for samfunnsvitenskap og humaniora.

(<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>)

For å sikre informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi laget jeg et infoskriv hvor de ble informert om undersøkelsen og sine rettigheter. I oppgaven har jeg både benyttet meg av lydopptak og samlet inn personopplysninger. (<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personopplysninger/>) Prosjektet er derfor gjennomført i tråd med reglene i personopplysningsloven og Nord universitets retningslinjer på området. Dette innebærer blant annet at studien er meldt inn til NSD, og har fått den nødvendige godkjenningen. Informantene ble på forhånd informert om hvilke rettigheter de har i forbindelse med behandlingen av personopplysninger, og de ble bedt om å samtykke til at det ble gjort lydopptak av intervjuene. Lydfilene ble oppbevart i tråd med kravene som gjelder, frem til de ble slettet.

## **5. Empiriske funn**

### **5.1 Endringsprosessen**

Etter 31 år som selvstendig hotell inngikk Skagen hotell et samarbeid med Thon Hotels. Skagen går nå inn i Thon Hotels som et såkalt partnerhotell, noe som innebærer at hotellet fortsatt er lokaleid, men har inngått en franchiseavtale med Thon.

Prosessen startet ved at det ble opprettet kontakt mellom Thon og Skagen hotell, og det ble startet en prosess hvor partene undersøkte og diskuterte mulighetene for et samarbeid. På dette tidspunktet var ikke de ansatte informert om det mulige samarbeidet. Det tok likevel ikke lang tid før de ansatte begynte å ane at det var noe på gang. At de begynte å ane ugler i mosen hadde blant annet sammenheng med at en representant fra Thon sjekket inn på hotellet.

Da avgjørelsen om å bli partnerhotell var tatt ble de ansatte kalt inn til et fellesmøte hvor de ble orientert om avgjørelsen, og hva som ville bli veien videre. På dette tidspunktet hadde ikke ledelsen ved Skagen hotell fullstendig oversikt over hva endringen ville innebære for de ansatte og for hotellet, og det var derfor ikke alt som kunne avklares på dette møtet.

En tid etter det første fellesmøte ble det gjennomført et nytt fellesmøte, denne gangen med en representant fra Thon til stede. Han fortalte da om Thon, hverdagen i kjeden, og svarte på spørsmål fra de ansatte.

Første offisielle dag som Thon-partner var i november 2021 og i denne perioden var det mange ting som skulle på plass. Både resepsjonen og renhold måtte bytte datasystemer, og det ble gjennomført kurs i forbindelse med dette. Videre måtte en rekke av rommene pusses opp, frokostmenyen måtte tilpasses, og det måtte gjøres endringer i prosedyrer og rutiner på kjøkkenet. Tidligere var det kun deler av de ansatte som måtte bruke uniform, men nå ble Thons uniform innført for alle ansatte. Hotellets arbeid med markedsføring måtte tilpasses Thons føringer på dette området. Etter at Skagen hotell ble en del av Thon-universet blir hotellet nå evaluert gjester med Thon-medlemskap, og av andre representanter fra Thon. Skagen hotell gikk også fra å fritt kunne samarbeide med byens andre hoteller, til å nå primært skulle samarbeide med byens andre Thon-hotell. Det ble også gjort flere andre endringer for å kunne følge opp Thons krav til kvalitet og kundeopplevelser.

I intervjuene fortalte informantene at de fleste endringene gikk på skinner, men at det hadde vært noen utfordringer: De nye datasystemene fungerte ikke like godt som de som ble brukt tidligere, og i tillegg kom utfordringer knyttet til at systemene var nye for en del av de ansatte. Særlig for en av avdelingene var det utfordrende å gå over til det nye systemet. Dette hang sammen med at systemet manglet en del av de funksjonalitetene det gamle systemet hadde. Nyheten om at det ville bli allmenn uniformsplikt ble ikke like godt mottatt hos alle, og skapte noen utfordringer.

På spørsmål om de anså endringen som vellykket svarte alle informantene ja. De begrunnet dette med at endringen var gjennomført som planlagt, samt at de lyktes med å beholde de gode tingene fra tiden som Skagen hotell, for eksempel arbeidsmiljø, samhold og andre verdier.

## **5.2. Informasjon**

Ut fra temaene som ble tatt opp i intervjuene har jeg har valgt å dele funnene i denne kategorien inn i tre underkategorier: Informasjonskanaler, innhold og mengde

### *5.2.1 Informasjonskanaler*

Ale informantene opplyste at det aller meste av informasjon de fikk ble gitt under to fellesmøter, hvor alle ansatte var samlet. På disse møtene var også ledelsen til stede. En representant fra Thon var også til stede på et av møtene. Møtene ble gjennomført etter at avgjørelsen om samarbeid var tatt.

Tema for disse møtene var overgangen til Thon partner hotell, mer konkret hvilke endringer som var planlagt gjennomført og hvordan endringsprosessen ville bli. Det var anledning for

de ansatte til å stille spørsmål, og informantene fortalte at mange benyttet seg av denne muligheten. Møtene var informasjonsmøter, og ikke en arena for forhandlinger eller omkamper.

I tillegg til informasjonen som ble gitt på informasjonsmøtene ble det benyttet en app (som også brukes til føring av timer og fordeling av vakter) til å gi beskjeder. Dette dreide seg om for eksempel påminnelser om viktige datoer, eller enkle beskjeder i forbindelse med endringsprosessen. Ny informasjon ble ikke gitt i denne appen. I intervjuene var det omtrent halvparten av informantene som opplyste at denne appen var blitt brukt til å formidle informasjon.

Thon og ledelsen på hotellet utarbeidet en fremdriftsplan for prosessen som ble distribuert blant de ansatte. Dette var dels for å informere de ansatte om hvordan prosessen ville foregå, og dels for å forankre prosessen hos de ansatte. I denne ble det informert om hva som skulle skje, når det skulle skje og hvordan det ville påvirke de ansatte.

På hotellet er det daglig felles morgenkaffe og lunsj hvor ansatte og ledelse møtes. Dette er en møteplass som ble etablert for mange år siden. Alle informantene trakk frem at dette var en arena hvor de opplevde det som trygt å diskutere endringen, og stille spørsmål om fremtiden. Omtrent halvparten av informantene opplyste at de brukte disse møtestedene til å stille spørsmål om endringen, og omtrent to tredjedeler forteller at de vet at kollegaer gjorde det. I forbindelse med dette snakket også informantene om at ledelsen har kontor rett i nærheten av personalrommet, og at det er korte avstander mellom ansatte og ledere. En av informantene uttrykte det på denne måten:

*«Ledelsen sitter jo rett borte i gangen ... De har til og med glassvegger nå. Så det er bare å banke på. Alle overalt påstår jo at de de har en åpen dør-politikk, men her hos oss, så har vi faktisk det. Vi snakker ikke bare om at vi har det.»*

Et flertall av informantene opplyser at de var klar over at det var en eller annen form for prosess på gang lenge før det ble gitt offisiell informasjon om dette. De forteller at det særlig var det at en mystisk mann fra Thon sjekket inn på hotellet som avslørte prosessen og satte i gang ryktene.

*«Vi ble jo veldig nysgjerrig når han sjekket inn. Hvem var det liksom? Og hva gjorde han her? Så vi vi måtte jo snike og snoke litt når han kom...»*

Flere av informantene visste om den kommende endringen før den ble offisiell, som følge av sine stillinger.

Om lag halvparten av informantene opplyste at informasjonen førte til at det i denne første perioden ble en del snakk mellom de ansatte, og også en del rykter:

*«Altså, noen vet jo alltid noe ... Og når en vet noe, så vet jo plutselig alle.»*

Alle informantene opplyste at informasjonen om prosessen primært hadde kommet fra ledere og eiere. Informantene fortalte at bortsett fra en periode før prosessen ble offentliggjort, så hadde det generelt vært lite ryktespredning og misnøye i forbindelse med prosessen.

Basert på det som fremkom i intervjuene fremstår det som om informantene hadde et svært varierende behov for å diskutere endringene. Noen sa at de har diskutert endringene mye med sine kollegaer, mens andre oppga at de har hatt lite behov for å snakke om endringen. Ut fra informasjonen som fremkom i intervjuene virker det ikke som om behovet for å diskutere endringene hadde sammenheng med hvorvidt informantene forventet å bli mye eller lite påvirket av endringene. I den grad det var mulig å finne et mønster virket det som om de informantene som hadde minst behov for å diskutere endringene var de som visste mest, for eksempel fordi de fikk informasjon gjennom stillingene.

### *5.2.2 Innhold*

Alle som ble intervjuet ga uttrykk for at de hadde en klar oppfatning av hvorfor den aktuelle endringsprosessen ble gjennomført. De viste også at de hadde kjennskap til og innsikt i hvilke vurderinger som lå bak valget om å inngå samarbeid med Thon. Det varierte mellom de ansatte hva de oppfattet som hovedbegrunnelsen for endringen: Noen fokuserte for eksempel på den stadig økende konkurransen, mens andre fokuserte mest på koronapandemien og vanskelige situasjonen hotellet var i da. Alle informantene oppga at valget om å samarbeide med Thon handlet om at Thon og Skagen hadde felles verdier knyttet til hotelldriften og ivaretagelse av de ansatte.

Informantenes oppfatninger av hvorfor endringen ble gjennomført er sammenfallende med de begrunnelser som ledelsen og eierne ved hotellet har gitt uttrykk for offentlig.

En del av informantene opplyser at det på det første informasjonsmøtet var en del ting som var uklart fordi det ikke var bestemt enda. Eiere og ledelse var da ærlige om at de ikke hadde fullstendig oversikt over hva som ville skje.

På det andre informasjonsmøte deltok en representant fra Thon. Flere av informantene fortalte at de var spente og nervøse i forkant av dette møtet:

*«Først skjønte jeg ikke hva han skulle her. Skulle Thon overta alt? Men når han hadde vist power- pointene og fortalt om hverdagen i Thon følte jeg meg mye tryggere (...) Det var veldig fint å få vite så mange konkrete ting om hvordan det skulle bli.»*

Ifølge informantene hadde representanten fra Thon en presentasjon hvor han fortalte både om Thon, deres verdier og prinsipper, og om hverdagen selskapet. Informantene fortalte at det var betryggende å få konkret informasjon om hvordan den nye hverdagen ville bli og hvilke endringer som ville komme.

De av informantene som fortalte om uro som følge av ryktene om et samarbeid med Thon, opplyste at de største bekymringene deres ble tatt opp på det første informasjonsmøtet. Ifølge informantene fikk de ansatte da svar på de spørsmålene de hadde.

For en av avdelingene var det det knyttet usikkerhet til om deres jobber kom til å bestå etter at hotellet var blitt en del av Thon-kjeden, og dette førte naturlig nok til utrygghet for denne gruppen. Dette var en situasjon informanter fra alle avdelingene tok opp i intervjuene, og som de ga uttrykk for at hadde bekymret dem. Informantene fortalte at det hadde tatt noe tid før ledelsen ble kjent med disse bekymringene, og at uroen og ryktene økte i denne perioden. Når ledelsen ble kjent med situasjonen tok de raskt tak i den, og det ble raskt avklart at ingen hadde noen grunn til å frykte for jobbene sine. Alle informantene som tok opp denne situasjonen fortalte at ryktene og uroen roet seg da ledelsen ble kjent med situasjonen, og kunne gi informasjon som avkrefte bekymringene.

Ledelsen forklarte at de gjennom hele prosessen hadde fokusert på å være åpen, ærlig og tilgjengelig. Dette inkluderte å være ærlig om at det også har vært ting i prosessen som ledelsen ikke har visst selv. Det ble opplyst at ledelsen har vært bevisst på å unngå å videreformidle usikker og uklar informasjon. Fra ledelsens side ble det opplyst de hele veien hadde forsøkt å gi informasjon så fort som mulig.

Informantene ga gjennomgående inntrykk av at de hadde tillit til den informasjonen de fikk. Halvparten av informantene forteller at ledelsen ikke bestandig hadde fullstendig oversikt over situasjonen, og de ansatte da fikk informasjon om dette.



### 5.2.3 Mengde

Informantene beskrev at informasjonen som ble gitt angående endringsprosessen var tilpasset prosessen og dens omfang. Ingen av informantene blant de ansatte ga uttrykk for at de underveis i prosessen syntes at det hadde vært for lite, eller for mye informasjon. Ifølge informantene hadde også den informasjonen de hadde fått vært relevant, og det var ingen som satt igjen med et inntrykk av informasjonen hadde vært uklar eller irrelevant. Om lag halvparten av informantene satte dette i sammenheng med at det ikke dreide seg om så omfattende endringer.

Fra ledelsens side ble det i intervjuene derimot gitt uttrykk for usikkerhet knyttet til om informasjonen som ble gitt hadde vært tilstrekkelig til å ivareta de ansattes behov for informasjon.

## 5.3 Medvirkning

### 5.3.1 Medvirkning i hverdagen

De fleste informantene fortalte at de opplever at de har muligheten til å delta i avgjørelser, og at de har innflytelse på avgjørelser og prosesser som gjelder den vanlige driften av hotellet. Informantene delte her konkrete eksempler på hvordan medvirkningen skjer i dagliglivet.

Informantene begrunner den store graden av «hverdagsmedvirkning» med at det er «*kort vei fra bunn til topp*» på hotellet, og at det er gode relasjoner mellom alle som jobber der. Flere av informantene mente at de daglige møteplassene er en arena for å løse hverdagsproblemer, og for å komme på gode løsninger.

Ifølge informantene varierer det hvordan medvirkningen på arbeidsplassen foregår. Noen ganger kommer de ansatte bare med et forslag og så blir det sånn, mens andre ganger blir det satt ned arbeidsgrupper som skal undersøke en problemstilling, gjøre en analyse av situasjonen og forslagene, og til slutt foreslå en løsning.

Alle informantene som har kommet med forbedringsforslag eller gitt uttrykk for utfordringer forteller at dette har blitt opplevd som trygt. De fortalte at det ikke var bestandig de fikk gjennomslag for forslagene sine, men at de da har fått en forklaring på hvorfor ting ble som de ble.

Ifølge ledelsen er de bevisste på at de ikke har alle løsningene, og at de beste løsningene ofte vil komme fra de som kjenner driften best, nemlig de ansatte. Når ledelsen blir kjent med en utfordring etterspør de tilbakemeldinger og løsninger fra de ansatte. Om det er behov for det blir det opprettet arbeidsgrupper som skal jobbe videre med problemstillingen. Når ansatte har

kommet med forslag eller løsninger etterstreber ledelsen å forholde seg til disse fordi «*noe annet ville vært dårlig gjort.*» Det ble også gitt uttrykk for at løsninger som ansatte har vært med på å beslutte og utarbeide ofte har en annen legitimitet blant de andre ansatte. Dersom løsninger eller endringsforslag kun kommer fra ledelsen, eller fra eksterne, er erfaringen at de kan bli møtt med en annen type skepsis fra de ansatte. Det ble gitt uttrykk for at det også for ledelsen er viktig å gi skikkelig tilbakemeldinger når ansatte kommer med forslag til endringer, særlig hvis forslagene ikke blir tatt til følge. Ledelsen oppsummerte dette med at:

*«Endringer er noe man må gjøre sammen med de ansatte, og ikke mot dem.»*

### *5.3.2 Medvirkning i endringsprosessen*

Det ble opplyst fra ledelsens side at de ansatte verken ble informert, eller fikk medvirke i avgjørelsen om å inngå et samarbeid med Thon. De ble heller ikke involvert i avgjørelsene knyttet til hvor omfattende dette samarbeidet skulle være, eller hvordan endringsprosessen skulle gjennomføres. Denne avgjørelsen ble begrunnet med at dette var en beslutning som måtte fattes av ledelsen ved hotellet. Ifølge ledelsen ble det i utgangspunktet ikke lagt opp til medvirkning fra de ansatte i endringsprosessen. Grunnen til dette var at ledelsen ønsket å gjøre endringene så små som mulig, og mente derfor at det ikke var behov for medvirkning.

Et par av informantene fortalte i intervjuene om hvordan de medvirket i endringsprosessen. De kom med konkrete eksempler på oppgaver som de selv eller andre enten ble tildelt i forbindelse med prosessen, eller som de selv tok på seg. Både informantene fra de ansatte, og fra ledelsen, fortalte om avgjørelser og endringer i endringsprosessen som de ansatte på ulike måter ble involvert i. Dette dreide seg blant annet om opplæring, bruk av datasystemer og bruk av uniform.

De øvrige informantene opplyser at de ikke var involvert i endringsprosessen. Disse opplevde at de ikke hadde noen innvirkning på avgjørelsen eller prosessen. Enkelte av disse opplyste at de syntes det var synd og at de gjerne skulle virket inn på prosessen. De resterende uttrykte lettelse over å ikke ha blitt involvert i større grad enn de måtte. Flere av informantene viste til faktorer i Thon-systemet som begrunnelse for at de ikke ble involvert i prosessen i større grad. Det ble vist til at dette var bestemt av Thon, var utenfor Skagens kontroll, og derfor måtte det bare bli som det ble.

Av de åtte informantene var det ingen som følte at de hadde blitt dårlig ivaretatt gjennom prosessen.

## **5.4 Reaksjoner på endring**

### *5.4.1 Tidligere erfaring med endring*

Skagen hotell har ikke gjennomført så omfattende endringer tidligere.

Halvparten av informantene hadde tidligere deltatt i en eller flere større planlagte endringsprosesser. De resterende hadde kun erfaring fra mindre prosesser, for eksempel bytte av datasystemer, eller ingen erfaring med slike prosesser.

Informantene som hadde deltatt i større planlagte endringsprosesser hadde svært varierende erfaringer fra disse prosessene: Noen hadde opplevd prosessene som positive, mens andre hadde opplevd dem som vanskelige eller krevende. To av informantene hadde deltatt i prosesser hvor det var lagt opp til medvirkning fra de ansattes side. To andre hadde erfaringer fra prosesser hvor det ikke hadde vært medvirkning fra de ansattes side. Informantenes opplevelse av prosessene så ikke ut til å ha sammenheng med hvorvidt endringsprosessene hadde lagt opp til medvirkning fra de ansattes side, eller ikke. For eksempel fortalte en av informantene om en endringsprosess som personen mente fungerte svært godt fordi de ansatte ble tidlig involvert i planleggingen. En av de andre fortalte om en prosess hvor alle mente så mye om endringen at man aldri kom videre i prosessen, noe som førte til mye konflikter i virksomheten. En hadde erfaring fra en prosess som vedkommende mente hadde fungert svært godt fordi alle avgjørelser var tatt på forhånd, og alle involverte visste derfor godt hvordan de skulle forholde seg til endringen. Andre hadde opplevd endringsprosesser uten medvirkning som rigide og udemokratiske.

Blant de informantene som hadde negative erfaringer fra endringsprosesser var det ingen som opplevde at disse erfaringene hadde påvirket hvordan de forholdt seg til den nye prosessen. De begrunnet dette med at situasjonene var så forskjellige. De syntes ikke at det var noe poeng i å sammenligne med det de hadde opplevd tidligere. Flere av informantene fortalte at det var blitt gitt så tydelig informasjon om hva prosessen gikk ut på, og hva den innebar for den enkelte, at det ikke hadde vært noen grunn til å bekymre seg. Stor tillit til ledelsen og god kommunikasjon underveis i prosessen var faktorer som ble trukket frem i denne sammenhengen.

Halvparten av informantene fortalte om perioden hvor Skagen var beredskapshotell for Bodø kommune. Denne avtalen førte til mange nye oppgaver for hotellet. Det gjorde også at man måtte finne nye måter å gjøre vanlige oppgaver på for å oppfylle kravene fra kommunen, og for å beskytte ansatte mot mulig koronasmitte. Informantene fortalte at dette var en positiv

opplevelse og at alle trådte til for å finne løsninger som fungerte. En av informantene viste i denne sammenhengen til at alle som jobber på hotellet er en gruppe som er vant til å samarbeide og til å finne løsninger som fungerer fort:

*«Vi er flinke til å samarbeide vi som jobber her. Når vi ikke er så mange så må vi jo det, og så tenker vi gjerne litt utenfor boksen, og da finner vi gode løsninger.»*

Flere av informantene trakk frem erfaringer fra koronapandemien når de snakket om tidligere erfaringer med endring. De fortalte at pandemien hadde gjort at de ansatte på hotellet var nødt til å finne nye løsninger og gjøre ting på andre måter.

Fra informantenes side ble det også påpekt at hotellbransjen er en bransje der man hele tiden må følge med, og tilpasse seg behovet i markedet. Dette ble enda viktigere ettersom konkurransen i byen skjerpet seg.

#### *5.4.2 Frykt, usikkerhet og spenning*

Alle som ble intervjuet fortalte om ulik av grad av spenning, nervøsitet og frykt knyttet til endringen og endringsprosessen. Ord som typisk ble brukt for å beskrive dette var «bekymring», «frykt», «skeptisk», «nervøsitet», «spenning» og «skrekkblandet fryd.»

To av informantene opplyste at var spente og forventningsfulle i forbindelse med prosessen, og at de ikke hadde kjent på noen negative følelser i forbindelse med endringen. De resterende informantene opplyste at de opplevde nervøsitet eller frykt i tilknytning til endringen, men også spenning og forventning. Det var ingen av informantene som utelukkende hadde kjent frykt eller nervøsitet i forbindelse med endringen.

Blant de som opplevde frykt og nervøsitet var en del av disse følelsene knyttet til om de ansatte på hotellet ville beholde de gode relasjonene seg imellom, og det gode arbeidsmiljøet:

*«Jeg var bekymret for at alt skulle bli annerledes. Vi er jo oss. Hvem skulle vi bli nå?»*

Halvparten av informantene opplyste at de i løpet av prosessen hadde vært bekymret for om de selv eller kollegaer ville miste jobben. Denne bekymringen gjaldt særlig en av avdelingene på hotellet, siden dette er en tjeneste som er satt ut til eksterne på de fleste Thon-hoteller. Informantene fortalte også om bekymringen knyttet til om de kom til å få beholde sine ledere, eller om de ville få nye ledere fra Thon-systemet. Det var også bekymring knyttet til om samarbeidet med Thon ville innebære nedskjæringer på hotellet.

Informantene fortalte at disse bekymringene var mest fremtredende i første del av prosessen. Da informasjonsmøtene var gjennomført hadde de ansatte fått svar på spørsmålene sine, og de hadde fått luftet bekymringene sine.

Halvparten av informantene fortalte også om spenning iblandet nervøsitet i forbindelse med de ulike trinnene i omstillingsprosessen. Særlig var dette knyttet til å skulle lære seg å ta i bruk nye datasystemer. Som eksempel kan det nevnes at første dag med nytt datasystem var en dag mange av informantene fortalte at de hadde høye skuldre.

Alle informantene fortalte at det var spenning, og i ulik grad optimisme, knyttet til endringsprosessen. Mange opplevde det som spennende å skulle bli en del av større system og fellesskap. Mer enn halvparten av informantene påpekte at det var usikkerhet, og til tider frykt, knyttet til å være et lite og selvstendig hotell også. Dette var noe de for alvor hadde følt på under koronapandemien.

#### *5.4.3 Motstand*

I intervjuene fremkommer det at det har vært lite motstand mot prosessen. Tre av informantene fortalte om konkrete eksempler på motstand mot enkelte deler av prosessen. Ifølge informantene handlet dette om manglende motivasjon for å gjennomføre endringen, og om manglende forståelse for at endringen var nødvendig.

### **5.5 Kulturelle og menneskelige faktorer**

#### *5.5.1 Kultur og verdier*

I intervjuene ga alle informantene uttrykk for at Skagen skal være et lite, intimt og koselig hotell hvor gjestene skal være i fokus.

*«Hos oss skal det være gøy å bo hotell. Og så skal det være litt som å være hjemme, men på hotell. Og så skal det være hyggelig å være på jobb.»*

Alle informantene mente man hadde lyktes med å beholde denne merkevaren etter at hotellet ble Thon-partner. Et godt arbeidsmiljø ble også fremhevet som en viktig verdi i de fleste av intervjuene.

At Thon ble valgt som samarbeidspartner ble fra eiere og ledelsens side begrunnet med at Thons verdier i stor grad var sammenfallende med de verdiene Skagen selv hadde, og at samarbeidet med Thon ville «tillate» Skagen å fortsatt være seg selv. Mange av informantene fortalte at hotellet tidligere hadde valgt bort potensielle samarbeidspartnere fordi man opplevde at man ikke ville få fortsette «å være Skagen.» Et flertall av informantene ga uttrykk

for at Skagen har vært, og skal være, et lite og intimt hotell hvor gjestene skal stå i fokus: «*Vi skal fortsette å være oss.*»

Selv om alle informantene var enig i at man hadde klart å bevare hotellets identitet og det gode arbeidsmiljøet, ga de fleste uttrykk for at Thon-konseptet påvirket hverdagen: «*Vi er jo blitt veldig «Thonifiserte. Du ser jo, alt er jo Thon.*»

#### *5.5.2 Tilknytning til arbeidsplassen*

Forholdet til kollegaer, ledere, eiere og til selve institusjonen Skagen hotell var et gjennomgående tema i alle intervjuene. Alle informantene ga uttrykk for en svært sterk tilknytning til arbeidsplassen, og kollegiet ble beskrevet som «familien» i seks av intervjuene. Hotellet beskrives også flere ganger som «et velsmurt maskineri.» Det beskrives at det er et sterkt samhold på hotellet: «*Alle snakker sammen hver dag, og alle bidrar med gode ideer og øsninger.*» Fire av informantene fortalte at det viktigste for dem var at de skulle kunne fortsette «å være seg selv» etter at hotellet var blitt en del av Thon.

De fast ansatte på hotellet er en stabil gruppe, og de fleste har jobbet mer enn ti år på hotellet. Under pandemien var det ingen fast ansatte som ble sagt opp eller sluttet.

Alle informantene fra de ansatte fortalte om et svært godt og tett forhold til ledelsen på hotellet. Det ble gitt uttrykk for stor tillit til ledelsen. Ledelsen ble beskrevet som nærværende og tilgjengelig. Flertallet av informantene mente dette var forhold som har bidratt til å gjøre endringsprosessen enklere. I intervjuene ble det opplyst at det på hotellet gjennom mange år har blitt tatt systematiske grep for å ta vare på de ansatte. Blant annet har det vært fokusert på å skape gode relasjoner og samhold både mellom ledere og ansatte, og mellom de ansatte. Videre har ledelsen jobbet systematisk for å skape gode møteplasser for alle som jobber på hotellet.

Alle informantene som ble intervjuet fortalte om en sterk tilknytning til hotellet og kollegiet. Basert på informasjonen som fremkommer i intervjuene fremstår det som at det er mye identitet knyttet både til selve merkevaren Skagen og til å være en del av kollegiet. Seks av informantene trekker frem de gode relasjonene og de hyppige møteplassene som faktorer som har bidratt til å gjøre endringsprosessen og selve endringen enklere for dem.

#### *5.5.3 Behov for endring*

Alle informantene fortalte i intervjuene at hotellmarkedet hadde endret seg mye på kun få år. Noe som naturlig nok påvirket hoteldriften og dermed arbeidshverdagen. De siste årene har flere store kjeder etablert seg med nye hoteller i byen, noe som har ført til økt konkurranse.

En annet forhold som virket er på driften var aktører som Hotels.com og Booking.com. Når kunder booker hotelloppholdet gjennom disse sidene innebærer dette at hotellene må betale provisjon. Aktørene påvirker også hotellenes prissetting. (<https://www.an.no/arne-kjell-om-motet-med-de-ansatte-og-en-toppsjef-jeg-fikk-en-skikkelig-klump-i-halsen/s/5-4-1500862>) Informantene fortalte at dette var ting det ble snakket om både mellom ansatte, og i mer formelle settinger.

Et flertall av informantene fortalte at kundenes ønsker har forandret seg de siste årene. Kundene er blitt mer opptatt av kundefordeler, som bonusnetter og fordelsprogrammer, og kundene er nå mer opptatt av «å vite hva de betaler for.» Ifølge informantene er også dette faktorer som har bidratt til at situasjonen for hotellet har endret seg.

I forbindelse med det endrede markedet ga alle informantene uttrykk for at det opplevdes betryggende å ha et større system i ryggen, og et flertall av informantene mente at dette hadde påvirket deres holdning til å bli Thon-partner. Informantene fortalte at den endrede situasjonen i Norge og verden, med inflasjon, krig i Europa, generell prisvekst, også var forhold som virket inn på hvordan de så på endringen. Nesten alle informantene ga uttrykk for at det opplevdes trygt å ha et større selskap i ryggen i disse utrygge tider.

Under koronapandemien var periodevis nesten alle ansatte på hotellet permittert. Dette gjaldt også informantene jeg snakket med. Alle informantene fortalte at koronapandemien hadde vært en vanskelig periode hvor de var bekymret for egen økonomi, arbeidsplassene, kollegaene, og for om hotellet vil makte å drive videre. Disse følelsene ble forsterket av de gjentatte nedstengningene og periodene med permittering. Flere av informantene fortalte at eierne og ledelsen ved hotellet hadde jobbet aktivt for å finne alternative inntektskilder, og at dette hadde vært betryggende i en vanskelig situasjon. En kontrast til dette var de to pandemisomrene hvor «alle» plutselig skulle på Norgesferie.

Flere av informantene mente det at overgangen til Thon ble kunngjort og gjennomført mens det fortsatt var pandemi medvirket til at mottakelsen ble såpass god:

*«Med pandemien og dens konsekvenser friskt i minne tror jeg folk hadde folk erfart at det fantes langt skumlere ting å forholde seg til enn Thon.»*

#### 5.5.4 Kollektive endringshistorier

Den offisielle begrunnelsen som ble gitt av Skagen hotell i forbindelse med overgangen fra selvstendig hotell til en del av Thon-imperiet handlet om flere ting. Det viktigste var økt konkurranse fra andre hotell i byen, endrede forhold på grunn av bookingtjenester som

Hotels.com, ulempene ved å stå utenfor avtaler med større aktører og leverandører, og også om et behov for større økonomisk trygghet i etterkant av koronapandemien.

Alle informantene oppga en eller flere av disse grunnene da de ble spurt om de hadde fått informasjon om bakgrunnen for partnerskapet med Thon. Dette var problemstillinger informantene ga uttrykk for å være godt kjent med, og som de kjente seg igjen i. Det var noe variasjon i hvilke av disse problemstillingene informantene opplevde som mest utfordrende for hotellet. Mange ga uttrykk for at selv om det var vemodig å ikke lengre være «bare oss», så var det betryggende med en større aktør i ryggen, eller «økonomiske muskler» som flere av informantene omtalte det som.

I intervjuene fremkom det ikke informasjon om at det hadde vært mistanke om vikarierende motiver fra ledelsens side i forbindelse med endringen. Det ble heller ikke fortalt om alternative forklaringer om hvorfor endringen var blitt gjennomført.

### **5.6 Oppsummering av hovedfunn**

I kapittel 5 har jeg gått gjennom funnene fra datainnsamlingen. Svarene fra informantene er i stor grad sammenfallende på de fleste områdene, men på enkelte områder er det større variasjon mellom informantene. Jeg vil her gi en kort oppsummering av det jeg vurderer er hovedfunnene:

- Funnene i dette kapitlet viser at det er en rekke forhold ved prosessen og ved organisasjonen som kan ha hatt betydning for hvordan informantene opplevde endringen.
- Informantene opplevde informasjonsmengden som godt tilpasset prosessen.
- Informantene ga uttrykk for at det gjennom hele prosessen hadde vært en god dialog med ledelsen.
- Informantene mente at informasjonen de fikk var egnet til å svare på de spørsmålene de hadde.
- Undersøkelsen viser at de ansatte er vant til å delta i beslutninger og prosesser knyttet til den daglige driften.
- Den aktuelle endringsprosessen åpnet i liten grad for medvirkning fra de ansattes side, noe et flertall av informantene var komfortable med.



- Undersøkelsen viser ansattes behov for å delta i endringsprosessen var svært varierende.
- De ansatte hadde svært varierende erfaringer med endringsprosesser fra tidligere.
- Ingen av informantene mente at tidligere erfaringer med endring hadde virket inn på hvordan de forholdet seg til den aktuelle endringsprosessen.
- De fleste informantene hadde blandende følelser knyttet til endringen.
- Intervjuene viste at det var svært lite motstand mot endringen.
- Informantene hadde stor forståelse for hvorfor endringen var nødvendig.
- Undersøkelsen viser at hotellet og de ansatte i stor grad lyktes med å beholde sin identitet og kultur etter at endringen ble gjennomført.
- Alle informantene ga uttrykk for en sterk tilknytning til arbeidsplassen, og et godt forhold til kollegaer og ledere.
- Alle informantene, både ansatte og ledere, hadde felles forståelse om hvorfor endring var nødvendig, og hva virksomheten ønsket å oppnå med endringen.
- Mer uformelle møteplasser, som morgenkaffe og lunsj, beskrives som viktige arenaer som sørget informasjon, dialog, forståelse og samhold gjennom prosessen.

## **6. Analyse**

I dette kapitlet vil jeg analysere funnene jeg har gjort opp mot oppgavens teoretiske rammeverk.

### **6.1. Forhold ved endringsprosessen og virksomheten**

Innledningsvis vil jeg drøfte organisatoriske og formelle forhold ved virksomheten og endringsprosessen, som kan ha virket inn på hvordan de ansatte opplevde prosessen.

#### *6.1.1 Vellykket endring?*

Jacobsen mener man må vurdere en endring langs flere akser før man tar stilling til om den var vellykket eller ikke. (Jacobsen, 2022, s. 59) Jeg vurderer det slik at endringsprosessen som er tema for denne studien var vellykket. Det baserer jeg på at endringen i all hovedsak ble implementert som planlagt, innenfor den tiden som var avsatt til prosjektet. Videre legger jeg til grunn at informantene for det meste ga uttrykk for å være tilfredse med både endringsprosessen, og med den nye hverdagen.

### *6.1.2 Virksomhetens størrelse*

Undersøkelser viser at store organisasjoner er vanskeligere å endre enn organisasjoner som er mindre. Dette skyldes at store organisasjoner ofte er mer komplekse og sammensatte, enn mindre virksomheter. I større organisasjoner er det større avstand fra topp til bunn, noe som vanskeliggjør kommunikasjonen. Annen forskning viser derimot at det er enklere å endre store virksomheter, fordi disse virksomhetene ofte har større ressurser å sette inn i endringsarbeidet. Jacobsen mener at samlet sett er det likevel empirisk grunnlag for å hevde at det er enklere å gjennomføre endringer i små virksomheter. (Jacobsen, 2022, s. 95) I dette tilfellet dreier det seg om en relativt liten virksomhet med om lag 40 ansatte. Flere av informantene har selv trukket frem de små forholdene, og god kommunikasjon mellom ansatte og ledelse, som faktorer som kan ha bidratt til en god endringsprosess. Dette funnet underbygger følgelig Jacobsens påstand om at det er enklere å endre små virksomheter.

### *6.1.3 Endringens omfang og innhold*

Hva som skal endres kan også ha betydning for hvordan endringsprosessen blir mottatt, og om endringen lykkes. (Jacobsen, 2022, s. 59)

Ifølge Jacobsen vil endringens omfang stor betydning for hvordan endringen oppleves. Om det dreier seg om en radikal endring vil dette sannsynligvis mobilisere langt sterke motkrefter og andre utfordringer, enn om det dreier seg om en mindre endring. (Jacobsen, 2022, s. 84.) Noen av informantene fortalte at verken virksomheten, eller måten de selv gjorde jobben sin på, hadde endret seg etter at hotellet ble Thon-partner. På den annen side var det andre informanter som mente at endringen hadde hatt stor innvirkning på hverdagen deres, men som fortsatt hadde opplevd prosessen og endringen som positiv. De ansatte opplever med andre ord prosessen som i all hovedsak positiv uavhengig av om arbeidshverdagen deres er mye eller lite preget av endringen. Dette trekker i retningen av endringens omfang for den enkelte, ikke hadde noen avgjørende betydning for hvordan prosessen ble opplevd.

En annen faktor som kan ha virket inn på de ansattes opplevelse av endringen er endringens innhold. I forbindelse med denne endringsprosessen kan det argumenteres for at ledelsens motivasjon for å gjennomføre endringen ved hotellet, handlet om at de ønsket å fortsette driften mest mulig som før. Endringen kan dermed anses som en kontinuerlig forbedringsprosess hvor hotellet tilpasset seg det endrede markedet, men ellers endret seg minst mulig. (Jacobsen, 2022, s. 74) Siden endringen ikke innebar noen store omveltninger kan det ha vært enklere for de ansatte å akseptere endringen. For en mer inngående drøftelse av betydningen av endringens innhold, se punkt 6.5.1.

#### *6.1.4 Forholdet til omverden*

Hvordan organisasjon forholder seg til verden rundt før endringsprosessen kan ha betydning for hvordan prosessen forløper. Jacobsen argumenterer for at organisasjoner som er tett koblet på sine omgivelser, for eksempel fordi de har et kontinuerlig behov for å tilpasse seg endringer, vil ha enklere for å endre seg. (Jacobsen, 2022, s. 93) Hotellbransjen er i kjapp utvikling, og man må kontinuerlig følge med på konkurrentene, kundene og markedet for øvrig. Alle informantene jeg snakket om var godt orientert om hotellets situasjon, og den generelle situasjonen i markedet. Dette funnet sammenfaller med Jacobsens teori.

#### *6.1.5 Maktforhold i virksomheten*

Jacobsen mener at jo mer byråkratisk eller spesialisert en organisasjon er, jo vanskeligere vil det være å endre den. Dette er fordi mye av makten i slike organisasjoner ofte ligger hos andre personer enn de formelle lederne. (Jacobsen, 2022, s. 102) Det er ikke fremkommet informasjon om intervjuene om at det er enkeltpersoner eller grupper på hotellet som har mye uformell makt, for eksempel i kraft av sine stillinger eller kompetanse. Tvert imot fremstår det som at det er ledelsen som har både den formelle og uformelle makten i organisasjonen. Hvis vi ser dette i sammenheng med at det gikk forholdsvis enkelt å gjennomføre endringsprosessen kan dette funnet støtte opp under det Jacobsen skriver om betydningen av maktforholdet i virksomheten.

#### *6.1.6 Oppsummering*

Dette delkapitlet viser at forhold ved virksomheten som skal endres, og ved endringen som skal gjennomføres, har betydning for hvordan endringsprosessen blir for de ansatte. I dette tilfellet indikerer funnene at virksomhetens størrelse, og omfanget og innholdet i endringene, bidro til å gjøre prosessen enklere å gjennomføre. Videre fremstår det som at virksomhetens orientering mot verden rundt, og det tydelige behovet for endring, har gjort at ansatte forsto behovet for endring, og dermed ble også endringen lettere å akseptere for de ansatte.

## **6.2 Informasjon**

Det er bred enighet om at god informasjon er kritisk for å gjennomføre gode endringsprosesser, og for å lykkes med å implementere de ønskede endringene. Det er lett å være enig i at god informasjon er viktig, men å klare å gi det er noe helt annet. Hovedfunnet i forbindelse med informasjon er at de ansatte var fornøyde med informasjonen de fikk om prosessen. I det følgende skal jeg drøfte hvilke forhold som kan ha bidratt til dette, og hvilken betydning informasjonen hadde for de ansattes opplevelse av prosessen.

### 6.2.1 Informasjonskanaler

Ny informasjon ble i all hovedsak formidlet på informasjonsmøter, gjentatt og bekreftet i en app, og i mer uformelle settinger. Informantene fortalte at de var fornøyde med det.

Amundsen og Kongsvik anbefaler å benytte et mangfold av informasjonskanaler for å sikre at budskapet om endring når ut. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 171) Irgens på den annen side anbefaler å ikke bruke så mange kanaler, siden det kan skape en uoversiktlig situasjon. (Irgens, 2016, s. 39) I dette tilfellet kan det argumenteres for at ledelsen ved hotellet kombinerte disse to rådene: All viktig informasjon ble formidlet i informasjonsmøter, og deretter bekreftet i andre kanaler. Når ledelsen sørget for at viktig informasjon først ble gitt i fellesmøter reduserte det risikoen for at det ble gitt motstridende informasjon i ulike kanaler. Samtidig kan det at samme informasjon ble gitt i flere kanaler ha bidratt til å bekrefte budskapet, og sørge for at det nådde ut til flere. Dette funnet tyder på at å benytte seg av flere informasjonskanaler, men ikke så mange at ansatte og ledere mister oversikten over informasjonen som er gitt, er en god strategi for bruk av informasjonskanaler.

Informantene trakk særlig frem informasjonsmøtene, og de uformelle samtalene med hverandre og ledelsen, som viktige kilder til informasjon. I intervjuene virket det som om disse to arenaene fylte to ulike funksjoner for de ansatte:

Informasjonsmøtene ble beskrevet som hovedkilden til informasjon og harde fakta. Informantene fortalte at det i møtene var rom for å stille spørsmål, men ikke rom for forhandlinger. Ansatte har ofte et stort behov for informasjon i forbindelse med endringsprosesser, og en tidligere undersøkelse viste at det viktigste for ansatte var at de fikk informasjon om var virksomhetens fremtidsplaner. (Irgens, 2016, s. 39) Også Amundsen og Kongsvik skriver at det viktigste for ansatte i endringsprosesser er å få tydelig informasjon. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 167) Når det ble gjennomført møter hvor det ble gitt informasjon og ansatte fikk anledning til å stille spørsmål, bidro det mest sannsynlig til at ansatte fikk dekket sitt behov for informasjon. Dette samsvarer med andre undersøkelser på området.

Det at det ikke ble åpnet for debatt om endringene på informasjonsmøtene kunne ha ført til misnøye og motstand mot prosessen. (Irgens, 2016, s. 43) Dette skjedde ikke, og informantene jeg snakket med var tydelig på at informasjonsmøtene ikke hadde vært ment som en arena for omkamper. Informasjon i endringsprosesser oppleves ofte som uklar og kaotisk noe som bidrar til forvirring og frustrasjon. (Irgens, 2016, s. 42) Det at det ikke ble åpnet for debatt på informasjonsmøtene kan ha bidratt til at informasjonen om endringen ble

tydeligere, og at det dermed ble enklere for ansatte å innrette seg etter informasjon de fikk. At informantene fremhevet informasjonsmøtene som en viktig arena, selv om møtene ikke åpnet for debatt eller medvirkning, støtter hypotesen om at det viktigste for ansatte i en endringsprosess er å få tydelig informasjon om hva som skal skje.

De jevnlig møteplassene med ledelsen og andre ansatte beskrives som en arena for å diskutere endringene, hva de innebar for den enkelte, og for å skape mening i endringene. Et flertall av informantene trakk frem det at lederne selv deltok i disse samtalene, som noe som bidro til større forståelse om hvorfor endring var nødvendig. Dialog mellom ledere og ansatte i endringsprosesser er viktig for å skape forståelse for prosessen for begge parter. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 169) At informantene opplevde disse møtene som svært viktige, er i tråd med teorien om at dialog mellom de ulike aktørene i prosessen bidrar til å skape større forståelse for endringen.

Det anbefales at det legges en strategi for informasjon og kommunikasjon i forbindelse med endringsprosesser. (Irgens, 2016, s. 39) Ledelsen ved hotellet opplyste at de ikke hadde noen offisiell strategi, men gjennom intervjuene kom det frem at det likevel hadde vært en tydelig plan for hvordan informasjon skulle deles med de ansatte. Selv om man i dette tilfellet ikke hadde noen offisiell strategi for hvordan endringen skulle kommuniseres hadde ledelsen en tydelig plan, og dette funnet støtter derfor opp om det Irgens skriver om at det bør utarbeides en strategi for informasjon og kommunikasjon.

### *6.2.2 Innhold*

En vanlig utfordring i endringsprosesser er at ansatte opplever at endringen bare blir dyttet på dem, uten at de forstår hvorfor. Dette kan føre til misnøye blant de ansatte, og til skepsis mot prosessen. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 54) Motsetningsvis vil virksomheter som lykkes med å skape en forståelse av hvorfor endring er nødvendig oftere lykkes med endringen. (Irgens, 2016, s. 39) I intervjuene fremkom det at de ansatte hadde god innsikt i hvorfor endring var nødvendig. Flere av informantene fortalte at de egentlig ikke ble overrasket over at hotellet inngikk samarbeid med en større aktør. I tillegg ble endringen annonsert under koronapandemien, og de ansatte hadde selv erfart de utfordringene hotellet hadde. Dette funnet støtter opp under det Amundsen, Kongsvik, og Irgens skriver om at det vil være enklere for ansatte å akseptere endring som de forstår hensikten med.

På et av informasjonsmøtene deltok en representant fra Thon, og ifølge informantene bidro han med helt konkret informasjon om hvordan arbeidshverdagen ville bli etter at endringen

var gjennomført. Informantene fortalte at dette var både nyttig og beroligende. Dette er i tråd med en tidligere undersøkelse som viste at det er svært viktig for ansatte å få informasjon i forbindelse med endringer. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 167)

Hotellets ledelse ga uttrykk for at det hadde vært viktig for dem å gi ansatte informasjon om hva som skulle skje når. Det ble derfor utarbeidet en konkret fremdriftsplan som ble formidlet til de ansatte. Også dette støtter opp om hypotesen om at det er svært viktig for personer som gjennomgår endringsprosesser å ha konkret informasjon å forholde seg til. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 167)

Et annet forhold som har betydning for hvordan ansatte forholder seg til informasjonen de får, er om den som gir informasjonen opptrer på en slik måte at informasjonen er troverdig. (Irgens, 2019, s. 39, Meyer og Stensaker, 2011, s. 34) Alle informantene opplyste at de stolte på informasjonen de fikk fra ledelsen angående prosessen, og at de hadde stor tillit til ledelsen generelt. Informantene fortalte at det hadde vært enkelt å innrette seg etter informasjonen de fikk fordi den var tydelig og ærlig. Flere fremhevet også at ledelsen hadde vært ærlige om at det var noen ting de ikke visste. Disse funnene samsvarer med det Meyer og Stensaker, og Irgens, skriver om betydningen av ansattes tillit, og at den som formidler informasjonen opptrer på en måte som skaper tillit. I dette tilfellet kan det virke som om ledelsen tillit om at de ikke hadde fullstendig oversikt over prosessen er et forhold som har styrket deres troverdighet ytterligere.

### *6.2.3 Mengde*

I endringsprosesser vil det være vanskelig å vurdere hva som er passe mengde informasjon. Ved vurderingen av hvor mye informasjon som skal gis vil det være en fordel for ledelsen å ha oversikt over hvordan resten av organisasjonen oppfatter den planlagte endringen. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 169) Også Irgens anbefaler at ledere skaffer seg oversikt over hva som foregår i resten av organisasjonen, og han mener dette er en effektiv måte å forebygge både informasjonsoverskudd og informasjonsunderskudd. (Irgens, 2016, s. 39 - 40) Ledelsen var selv i tvil om hvorvidt de hadde lyktes med å gi tilstrekkelig informasjon, mens informantene fortalte at de opplevde at informasjonsmengden var godt tilpasset prosessens omfang. En mulig forklaring på at ledelsen lyktes med å tilpasse informasjonsmengden er den tette kontakten mellom ansatte og ledelsen på hotellet: Gjennom daglig omgang med hverandre fikk ledelsen innsikt i hva de ansatte var opptatt av, og hva de hadde forstått av informasjonen som var gitt. Dette ga ledelsen mulighet til å tette informasjonshull, og å oppklare misforståelser. Dette samsvarer med det Amundsen og Kongsvik, og Irgens, skriver

om betydningen av gjensidig kommunikasjon når ledelsen skal ta stilling til hvor mye, og hvilken informasjon som skal gis.

I forkant av at endringene ble annonsert gikk det en del rykter blant de ansatte. Informantene opplyste at ryktene avtok når prosessen ble offentlig kjent, og det første informasjonsmøtet var gjennomført. Det vil ofte oppstå rykter i endringsprosesser, særlig hvis ansatte er usikre eller opplever å ikke ha nok informasjon. (Irgens, 2016, s. 39) At manglende informasjon førte til mer snakk og sladder blant de ansatte samsvarer med det Irgens skriver om at rykter og usikkerhet kan føre til mer rykter blant de ansatte. Et annet funn i denne studien som støtter Irgens påstand om at mangel på informasjon kan føre til rykter er at intervjuene tyder på at de som hadde mest informasjon om prosessen var de som oppga å ha minst behov for å diskutere den med kollegaer. At ryktene avtok når de ansatte fikk mer informasjon om prosessen, tyder på at kvaliteten og mengden på informasjonen som ble gitt var egnet til å ivareta de ansattes behov for informasjon.

Etter at samarbeidet med Thon ble kjent oppsto det forvirring og utrygghet knyttet til hva som ville skje med en av avdelingene på hotellet. Når ledelsen ble kjent med dette ble de ansatte umiddelbart informert om at de ikke hadde noe å bekymre seg for. Mange av informantene fortalte om denne situasjonen. Dette er et godt eksempel på at informasjonsunderskudd kan føre til usikkerhet, noe som igjen kan føre til rykter, uro og motstand. (Irgens, 2016, s. 40) Eksemplet illustrerer også betydningen av tett dialog mellom ansatte og ledere. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 169) I dette tilfellet kunne ledelsen gi informasjon som trygget de det gjaldt, noe som nok hadde betydning for at situasjonen ikke utviklet seg videre.

#### *6.2.4 Oppsummering*

Det er bred enighet om at god informasjon er en kritisk faktor når endringsprosesser skal gjennomføres. Funnene i dette delkapitlet underbygger dette. Selv om informantene pekte på fellesmøter som en viktig kilde til informasjon, var det likevel en arena som ble trukket frem enda oftere, og beskrevet som viktigere: De uformelle daglige møteplassene mellom ansatte og ledere. Disse møteplassene bidro til å gi informasjon, bygge tillit, skape dialog, oppklare misforståelser, og satte ledere og ansatte bedre i stand til å forstå hverandre, og prosessen som foregikk. Det er enighet mellom Amundsen og Kongsvik, Klev og Levin, og Irgens at det i endringsprosesser er viktig at det foregår dialog, og ikke bare enveis kommunikasjon fra ledere og ansatte. Disse møteplassene er et praktisk eksempel på hvordan det kan tilrettelegges for en slik dialog. Informasjonen fra informantene viser også hvor verdifulle slike møteplasser er ved gjennomføringen av endringer.

### **6.3 Medvirkning**

Medvirkning i endringsprosesser er ansett som en nøkkelfaktor for å lykkes. I denne prosessen fikk ikke de ansatte medvirke i avgjørelsen om å bli Thon Parter. De ansatte fikk heller ikke delta i utformingen av endringsprosessen. Til tross for dette var de ansatte jevnt over fornøyd både med avgjørelsen, prosessen og endringene. I dette kapitlet skal jeg drøfte mulige forklaringer på dette.

Jeg vil først ta for meg hvordan de ansatte medvirker i arbeidshverdagen, før jeg går videre til medvirkningen i forbindelse med endringsprosessen. Grunnen til dette er at jeg mener hotellets tradisjon for høy grad av medvirkning i det daglige, kan ha virket inn på hvordan de ansatte opplevde og håndtere den begrensede medvirkningen i selve endringsprosessen.

#### *6.3.1 Medvirkning i hverdagen*

Alle informantene fortalte at de ansatte har stor innflytelse på sin jobbhverdag, og på små og store avgjørelser som tas på hotellet. Informantene opplyste at ledelsen er opptatt av at det ofte er ansatte som har de beste løsningene. Dette er i tråd med en tidligere undersøkelse som viste at involvering av ansatte, når det skal gjøres endringer, fører til bedre resultater. (Støre-Valen, 2021)

I flere av intervjuene ble det beskrevet at løsninger som en eller flere ansatte har vært med på å utarbeide, ofte har en annen legitimitet blant de andre ansatte enn løsninger som ledelsen alene står bak. Dette samsvarer med det Klev og Levin skriver om at det er enklere å implementere endringer som ansatte har vært med på å utarbeide. (Klev og Levin, 2021, s. 122)

Det å ha innflytelse på egne arbeidsforhold ble av flere av informantene beskrevet som en viktig kilde til trivsel. Ifølge informantene er de faste møteplassene og det gode arbeidsmiljøet viktige faktorer som legger til rette for denne «hverdagsmedvirkningen.» Disse funnene samsvarer med det Klev og Levin skriver om at medvirkning på arbeidsplassen bidrar til at ansatte får dekket behovet for selvbestemmelse og mening, samt at medvirkning kan bidra til økt motivasjon og jobbtilfredshet. (Klev og Levin, 2021, s. 120)

Ledelsen ved hotellet ga uttrykk for at det i utgangspunktet er viktig for dem at hele hotellet er sammen om endringer. Dette synet på medvirkning harmonerer godt med det Klev og Levin skriver om medvirkning som et demokratisk ideal, samt at medvirkning i arbeidslivet skal bidra til menneskelig utvikling. (Klev og Levin, 2021, s. 121). Siden også de ansatte opplevde at de faktiske har innflytelse på driften, kan det argumenteres for at hotellet har lyktes med å



skape reel innflytelse for de ansatte, og at dette igjen bidrar til at de ansatte føler seg verdsatt, lærer nye ting og opplever at deres bidrag betyr noe. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 143)

### *6.3.2 Medvirkning i endringsprosessen*

Beslutningen om å inngå partnerskap med Thon ble truffet av hotellets ledelse, uten at de ansatte ble involvert i denne avgjørelsen. Ledelsen begrunnet dette valget med at de uansett måtte gjøre noe, og at ønsket å gjøre endringen så liten som mulig. De så følgelig ikke noe behov for å involvere de ansatte. Valget om å ikke inkludere de ansatte i denne avgjørelsen kunne ført til massiv motstand, og vansker med å gjennomføre endringen. (Klev og Levin, 2021, s. 120-122) Et flertall av informantene ga likevel uttrykk for at de var tilfredse med å ikke bli mer involvert i prosessen enn nødvendig. I det følgende vil jeg drøfte mulige forklaringer på hvorfor ansatte opplevde den svært begrensede medvirkningen i prosessen som tilstrekkelig.

En mulig forklaring på at de ansatte ikke ønsket å medvirke mer enn de gjorde var at det var åpenbart for alle at hotellet hadde problemer, og at den foreslått endringen var en god løsning på disse problemene. (Jacobsen, 2022, s. 213) Intervjuene viser at alle ansatte var kjent med utfordringene hotellet hadde. Flere ga også uttrykk for at de mente samarbeid med en større aktør kunne løse disse problemene. Denne holdningen samsvarer med det Jacobsen skriver om at behovet for medvirkning kan reduseres hvis det er enighet både om problemet, og at endringen er en mulig løsning.

En annen mulig forklaring på at de ansatte for det meste var tilfredse med en lav grad av medvirkning kan være at de ansatte var fornøyde med den informasjonen de hadde fått om endringsprosessen og endringen. Meyer og Stensaker mener at god informasjon kan bidra til å dempe ansattes behov for å selv medvirke i prosessen. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 34) Som vist i kapittel 6.2 var de ansatte fornøyd med den informasjonen som ble gitt, samtidig var et flertall fornøyd med å ikke bli involvert mer enn de ble. Funnene i denne oppgaven støtter etter mitt syn opp om Meyer og Stensaker påstand om at god informasjon kan gjøre at ansatte har mindre behov for å medvirke i endringsprosesser.

Ifølge Meyer og Stensaker kan ansatte akseptere mindre grad av involvering i endringsprosesser når de er vant til endringer. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 95) Som redegjort for tidligere hadde hotellet ingen erfaring med større planlagte endringsprosesser fra før, og kun halvparten av de ansatte hadde deltatt i større endringsprosesser i andre virksomheter. Likevel: På tidspunktet endringsprosessen ble annonsert hadde virksomheten

vært igjennom en rekke uplanlagte endringer på kort tid. Det kan derfor argumenteres for at organisasjonen og de ansatte hadde blitt vant med endringer, noe som bidro til å redusere ansattes behov for å selv delta i endringsprosessen. Det er i så tilfelle i tråd med det Meyer og Stensaker skriver om at ansatte har mindre behov for å involveres i endringsprosesser når de er vant til endringer.

En annet forhold som kan gjøre at ansatte i mindre har behov for å involveres i endringer er dersom de stoler på at deres interesser vil bli ivaretatt. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 95) I denne studien har den høye tilliten til ledelsen vært et gjennomgående funn. At ansatte ikke hadde et større behov for å bli involvert kan være en følge av at de regnet med at ledelsen ville ivareta deres interesser gjennom prosessen. Dette funnet samsvarer med det Meyer og Stensaker skriver om at ansattes tillit til ledelsen, har betydning for i hvilken grad ansatte ønsker å involveres i endringsprosesser.

Noen av informantene begrunnet ønsket om å ikke medvirke i prosessen med at de hadde nok å gjøre, og ikke ville involveres i en omfattende endringsprosess. Undersøkelser viser at deltakelse i endringsprosessen kan oppleves som et ekstra krav ansatte må forholde seg til. (Afsan, G., 2021) Det er også blitt hevdet at når ansatte må delta i endringsprosesser, i større grad enn han eller hun ønsker, kan det føre til stress og lavere produktivitet. (Irgens, 2016, s. 43) Begrunnelsen for noen ansattes ønske om å ikke delta i prosessen sammenfaller her med det tidligere funn som viser at medvirkning om endringsprosesser kan oppleves som belastende for den enkelte.

Andre opplyste at de hadde dårlige erfaringer fra tidligere prosesser de hadde medvirket i. De hadde opplevd denne medvirkningen kun som «et spill for galleriet.» At det oppleves som om medvirkningen kun er for at virksomheten skal kunne oppfylle formelle krav, eller gi inntrykk av at ansatte har mer innflytelse enn det som er realiteten, er dessverre ikke en uvanlig opplevelse. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 27) Amundsen og Kongsvik mener såkalt «pseudomedvirkning» kan påvirke ansattes motivasjon for å delta i fremtidige endringsprosesser. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 69)

Dette funnet samsvarer med det Amundsen og Kongsvik skriver om at dårlige erfaringer fra medvirkning i endringsprosesser kan påvirke ansattes motivasjon for å medvirke i nye prosesser. Basert på dette funnet kan det argumenteres for at innvirkningen på motivasjonen ikke er begrenset til den virksomheten hvor den ansatte hadde den negative opplevelsen, men kan prege den ansatte også i nye arbeidsforhold.

Flere av informantene ga utrykk for at de ikke visste helt hva de skulle medvirke til. Disse informantene viste til at endringen primært rettet seg mot systemer, rutiner, prosedyrer, kjedetilørighet, og endringer i ledelsens og administrasjonens arbeid. Jacobsen skriver at endringens innhold har betydning for i hvilken grad ansatte ønsker å engasjere seg i den. (Jacobsen, 2022, s. 214) I dette tilfellet ser vi at flere av informantene ikke ønsket å delta i endringsarbeidet fordi de opplevde at endringen ikke angikk deres oppgaver. Meyer og Stensaker forklarer at det viktigste for ansatte er arbeidet med de daglige oppgavene, og at ansatte først og fremst vil involveres når endringen retter seg mot oppgaver eller andre ting som er tett på de ansatte. (Meyer og Stensaker, 2021, s. 32-33) At enkelte ansatte ikke ønsket å ikke bli involvert i ting de opplevde at ikke angikk dem, sammenfaller dermed det Meyer og Stensaker, og Jacobsen, skriver om at endringens innhold har betydning for viljen til å delta i prosessen.

Det er gjennomført undersøkelser som viste at et flertall av ansatte ikke ønsket å medvirke i endringsprosesser om de selv fikk velge. At et flertall av informantene i disse studiene var fornøyd med å ikke bli mer involvert i prosessen enn de måtte, er i tråd med funnene i undersøkelsene Amundsen og Kongsvik viser til. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 149)

Selv om flertallet var fornøyd med lite medvirkning, var det et mindretall som uttrykte skuffelse over manglende medvirkning. Dette var informanter som fortalte om konkrete utfordringer knyttet til endringen. Disse begrunnet ønsket om større deltakelse med at det var de som kjente utfordringene i dagliglivet, og som kunne bidra med gode løsningsforslag. Denne begrunnelsen er sammenfallende med vanlige begrunnelser for ansattes medvirkning i endringsprosesser. (Klev og Levin, 2021, s. 118 og 119) Det er også i tråd med hotellets tilnærming til «hverdagsmedvirkning.» Slik jeg ser det støtter også dette funnet opp om at endringens innhold har betydning for ansattes ønske om å delta i prosessen.

Utgangspunktet om lite eller ingen medvirkning ble moderert etter hvert, og det finnes flere konkrete eksempler på medvirkning fra ansatte. I de tilfellene hvor det ble åpnet for medvirkning ble dette begrunnet med at medvirkning var nyttig for å løse problemet. I et tilfelle ble medvirkningen begrunnet problemstillingen var svært viktig for de ansatte, og hvor det var påregnelig at det ville bli uro om de ansatte ikke ble involvert. Det er en utbredt antagelse at medvirkning fra ansatte ofte vil bidra til bedre løsninger, og at medvirkning er en måte å redusere forventet motstand. (Se for eksempel Klev og Levin, s. 122) Disse funnene er eksempler på at disse strategiene kan fungere godt for både ledelse og ansatte.

Ifølge Irgens har ansatte ulikt behov for å delta i endringsprosesser, og avgjørende for tilfredsheten er at ansatte får delta på et nivå som er tilpasset deres behov. (Irgens, 2016, s. 44) Funnene i denne studien støtter opp om Irgens påstand om at behovet for medvirkning er ulikt fra person til person.

### *6.3.3. Oppsummering*

For informantene som deltok i denne studien var ikke medvirkning i selve endringsprosessen veldig viktig. De fleste ga uttrykk for at de ikke ønsket å medvirke mer enn de måtte. Det ble gitt ulike forklaringer på dette, men et flertall av forklaringene kan oppsummeres til at de informantene ikke opplevde at endringene angikk deres hverdag, eller at de ønsket å konsentrere seg om sine oppgaver.

Det som derimot hadde stor betydning for informantene, var at de fikk delta i små og store avgjørelser som angikk hverdagen på hotellet. Basert på funnene fremstår det som at denne hverdagsmedvirkningen bidrar til å bygge relasjoner og tillit mellom ledelse og ansatte.

Ut fra dette kan det slutes at det viktigste for ansatte er å få delta i endringer som angår dem og deres arbeidsoppgaver direkte. Det er også viktig å ta høyde for at ansatte har ulike ønsker når det gjelder medvirkning i slike prosesser.

## **6.4 Reaksjoner på endring**

### *6.4.1 Betydningen av tidligere erfaring med endring*

Tidligere erfaring med endring kan påvirke hvordan ansatte opplever og forholder seg til nye endringsprosesser. Endringserfaring hos organisasjonen hvor endringen skjer kan også virke inn på hvordan ansatte som gruppe forholder seg til endringsprosesser. (Klev og Levin, 2021, s. 87, Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 112)

Virksomhetens endringskapasitet er et forhold som kan påvirke endringsprosesser.

Endringskapasitet kan utvikles blant annet gjennom at ansatte blir vant med endringer. En forutsetning for at det skal utvikles endringskapasitet er at erfaringene fra endringsprosessen er positive. (Meyer og Stensaker, 2011, s. 38 og 39) Hotellet har ikke tidligere gjennomført større endringsprosesser, kun mindre prosesser som for eksempel bytte av datasystem.

Informantene ga likevel uttrykk for at endringen hadde gått bra, og at de ansatte hadde tatt endringen på strak arm. Dette funnet kan dermed svekke teorien om at tidligere erfaring fra endring er en viktig faktor for å håndtere endring.

Slik jeg ser det kan det likevel argumenteres for at dette kan betraktes på en annen måte: Som vist i punkt 6.3.2 hadde de ansatte på tidspunktet da endringen ble lansert vært igjennom flere år med uplanlagte endringer. Disse endringene medførte at både ansatte og ledelsen måtte kaste seg rundt for å løse uforutsette problemer, finne nye løsninger på gamle oppgaver, og håndtere nye oppgaver over natten. Ifølge informantene lyktes de med dette. Flere som har forsket på endringsprosesser har tatt til orde for at endringsprosesser må anses som læringsprosesser: Ansatte tar med seg erfaringer og tilnærminger fra tidligere endringsprosesser inn i nye prosesser. (se for eksempel Klev og Levin, 2021, s. 87, Meyer og Stensaker 2011, s. 17). Informantene fortalte at de før endringsprosessen hadde fått bryne seg på en rekke uplanlagte endringer, og at selv opplevde at de hadde mestret disse på en god måte. At ansatte i tiden før den planlagte endringsprosessen hadde fått en rekke positive erfaringer med å håndtere endring kan ha bidratt til at organisasjonen utviklet endringskapasitet. Når både ansatte og organisasjonen hadde konkrete erfaringer, med at de mestret endringer er det også dette forhold som kan ha bidratt til å gjøre endringsprosessen enklere.

I denne sammenhengen kan det også argumenteres for at hotellets tradisjon for felles og konstruktiv problemløsning er en faktor som har hjulpet hotellet gjennom endringen. (Klev og Levin, 2021, s. 31) Se også punkt 6.3.1.

De ansatte som hadde erfaring med større endringsprosesser i andre virksomheter, hadde svært varierende erfaringer fra disse. Klev og Levin mener at ansattes tidligere erfaringer med endringer vil virke inn på hvordan de opplever nye endringsprosesser. (Klev og Levin, 2021, s. 87) De får støtte av Amundsen og Kongsvik. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 112)

Alle informantene som hadde negative opplevelser fra tidligere endringsprosesser avviste at dette virket inn på hvordan de forholdt seg til den nye prosessen. De begrunnet dette med at de hadde fått så god informasjon om endringen, at de hadde tillit til ledelsen, og at prosessene uansett var så forskjellige. Dette funnet taler for at god informasjon, tillit til ledelsen, og en annen kontekst, er forhold som kan nøytralisere dårlige erfaringer fra tidligere

For noen av informantene innebærer likevel påstanden om at de ikke lot seg påvirke av tidligere erfaringer en selvmotsigelse: Som det fremkommer i punkt 5.3 var det flere av informantene som ikke ønsket å medvirke i, eller involveres mer enn nødvendig, i endringsprosessen, nettopp på grunn av tidligere dårlige erfaringer. Dette taler for at de er blitt påvirket av tidligere erfaringer. Dessverre ble jeg først oppmerksom på dette under selve

analysen, og da var det for sent å stille utdypende spørsmål om hva de ansatte mente med dette.

Noen av informantene hadde positive erfaringer fra tidligere endringer, uten at dette påvirket deres forhold til prosessen på noen åpenbar måte. I likhet med flertallet av de ansatte ønsket disse informantene å involveres minst mulig i prosessen. Dette kan tale for at det er negative erfaringene med endring og påvirkning som får størst påvirkning på fremtidige endringsprosesser.

#### *6.4.2 Frykt, usikkerhet og spenning*

Et klart flertall av informantene opplyste at de i ulik grad hadde vært nervøse, triste eller bekymret i forkant av den kommende endringen. De fortalte at de blant annet hadde vært bekymret for om de selv eller kollegaer ville miste jobben, eller om de ville få nye ledere. Flere fortalte også at de hadde vært bekymret for om de ville mestre ulike deler av endringen. Å oppleve frykt eller usikkerhet i forbindelse med endringsprosesser er vanlig. Det er mange grunner til disse følelsene. For eksempel frykt for det ukjente, eller for at man vil miste noe. (Jacobsen, 2022, s. 131 og 132) Funnene i denne studien sammenfaller med det Jacobsen beskriver.

To av informantene fortalte at de ikke hadde opplevd negative følelser i forkant av endringen, de hadde kun vært spente og forventningsfulle. Også positive følelser er vanlig i forkant av endring, og disse følelsene er gjerne knyttet til at endringen oppleves som riktig, eller at personen opplever endringen som en mulighet for personlig utvikling, eller andre former for personlig vinning. (Jacobsen, 2022, s. 125 og s. 132) Også dette funnet er sammenfallende med Jacobsens beskrivelse.

Seks av de åtte informantene fortalte at de hadde hatt blandede følelser knyttet til endringen. Noen hadde for eksempel vært både forventningsfulle og triste på samme tid. Ågnes skriver at ansattes reaksjoner på endring ofte vil være flerdimensjonale, og at det er vanlig at ansatte opplever motstridende følelser knyttet til en endring. (Ågnes, 2022, s.54) Funnene i denne undersøkelsen støtter Ågnes sin teori om ansatte kan ha ulike, og også motstridende følelser, knyttet til en endring.

#### *6.4.2 Motstand*

Det mest påfallende med motstanden mot endringen hos Skagen hotell, var hvor fraværende den var. Det er særlig to forhold ved endringsprosessen som etter mitt syn kunne ført til stor motstand mot prosessen: Det første er at det i utgangspunktet ikke var lagt opp til at de ansatte

skulle medvirke i prosessen. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 69) Det andre var at mange av informantene var redd for å miste gode kollegaer, felleskap og identitet. (Jacobsen, 2022, s. 132 og 133) På den annen side er det flere andre forhold som kan forklare at det kun var minimalt med motstand mot endringen. I dette delkapitlet vil jeg drøfte faktorer som kan ha bidratt til at det var minimalt med motstand mot endringen.

Motstand mot endring skyldes noen ganger at ansatte ikke opplever endringen som nødvendig, eller at endringen ikke er en løsning på utfordringene de ansatte opplever. (Klev og Levin, 2021, s. 123) Informantene ga uttrykk for at de hadde stor forståelse for hvorfor endringen var nødvendig, og mange mente at et samarbeid med en større aktør ville løse problemene hotellet hadde. Det at de ansatte forsto problemet, og at de anså løsningen som egnet til å gjøre situasjonen bedre, kan dermed forklare at det ikke var noen nevneverdig motstand mot prosessen. Disse funnene samsvarer med det Klev og Levin skriver om at ansattes forståelse er en viktig faktor som påvirker om det blir motstand mot en endring, eller ikke. Se også oppgavens punkt 6.2.2 og 6.5.3.

Noen ganger skyldes motstand mot endringer dårlige erfaringer fra tidligere. (Klev og Levin, 2021, s. 122) På hotellet er det en sterk og uttalt tradisjon for å løse problemer sammen i hverdagen. Ved å ta utgangspunkt i at motstand mot endring er lært atferd basert på tidligere erfaringer, kan det argumenteres for at manglende motstand skyldes at ansatte og ledere har andre måter å håndtere uenighet på enn ved konflikt og motstand. Dette kan ses i sammenheng med det Klev og Levin skriver om lærende organisasjoner, og hverdagspraksisen i organisasjoner ofte er så sterk at den blir styrende, også i nye situasjoner. (Klev og Levin, 2021, s. 29)

En annen faktor som kan ha påvirket graden av motstand mot prosessen er at ledelsen var svært tilgjengelig under hele endringsprosessen. Irgens skriver at når ansatte ikke er tilfredse med den informasjonen de får, vil de vende seg til hverandre for å skape mening i situasjonen. (Irgens, 2016, s. 39) Dette kan gjøre at ansatte blir mer negativt innstilt til endringen. (Ågnes, 2022, s.24) Det kan også føre til mer rykter og snakk, samt at motstandere av endringen finner hverandre og kan bygge koalisjoner. (Irgens, 2016, s. 39 og 41) Informantene har opplyst at det at ledelsen var lett tilgjengelig gjorde at de kunne gå til ledelsen for å oppklare ting. Halvparten av informantene fortalte at de hadde benyttet seg av denne løsningen. Basert på dette funnet kan det argumenteres når ledelsen er lett tilgjengelig og har de ansattes tillit, så

bidrar dette til å redusere rykter, og at ansatte har mindre behov for å alliere seg mot endringen, noe som igjen fører til mindre motstand mot endringen.

I intervjuene ble det kun beskrevet enkeltstående tilfeller av motstand mot hele eller deler av endringsprosessen. Disse ble forklart med manglende forståelse, eller manglende motivasjon for å gjennomføre endringen. En vanlig forklaring på motstand mot endring er at ansatte ikke opplever endringen som nødvendig. (Klev og Levin, 2021, s. 123) Endring kan også oppleves som krevende for den enkelte, og ansatte ønsker derfor ikke å delta i endringsprosessen. (Afsan, G., 2021) De forklaringene som her gis på motstanden mot prosessen er i tråd med det Klev, og Levin, og Afsan, et al., skriver om motstand mot endring.

De tilfellene av motstand som oppsto ble håndtert på ulike måter:

Dels ble ledelsens formelle makt tatt i bruk, og endringen ble gjennomført til tross for motstanden. Jacobsen skriver at bruk av formell og faktisk makt er en måte å håndtere motstand på. (Jacobsen, 2022, s. 216) Ingen av informantene utdypet hvordan de opplevde dette. Vanlige reaksjoner på bruk av makt er at ansatte føler frustrasjon, håpløshet, eller mistillit. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 27) Når ingen av informantene fortalte om slike følelser kan det være en indikasjon på at de ikke hadde så sterke følelser knyttet til disse enkelthendelsene. På den annen side kan det også handle om at de ikke ønsket å gå inn på hendelsene. I og med at ingen av informantene har gitt konkrete opplysninger om dette, er det vanskelig å vurdere hvordan informantene opplevde denne situasjonen.

En annen løsning som ble tatt i bruk for å håndtere motstand, var at de ansatte og ledelsen gikk sammen for å finne alternative løsninger. Informantene var fornøyd med dette, og fremhevet særlig det at når de selv var representert i problemløsningen så var det enklere å vurdere om de foreslåtte løsningene var egnet til å løse problemet. Bruk av medvirkning for å forankre løsninger, og skape gode praktiske løsninger, er en velkjent metode å håndtere motstand mot endringer på. (Klev og Levin, 2021, s. 120-122) Erfaringene hotellet gjorde seg her, med bruk av medvirkning for å håndtere motstand og forankre løsninger, sammenfaller med den utbredte antagelsen om at dette er en effektiv måte å håndtere motstand på, og en metode som ivaretar de ansatte.

#### *6.4.3 Oppsummering*

I dette kapitlet drøftes hvordan de ansatte reagerte på endringen både som gruppe, og som individ. Funnene viser at reaksjoner på endring varierer fra person til person, og at opplevelsene preges av ulike, og til dels motstridende følelser. Studien viser også at frykt og



usikkerhet dempes om ansatte får god og tilpasset informasjon om prosessen, og hvordan den vil påvirke dem.

I møte med denne endringen tok både gruppen og individene i bruk handlingsstrategier som lignet på de som ble brukt til hverdags. Dette taler for at hotellets tradisjon for å løse problemer i felleskap på en konstruktiv måte ble en faktor som virket inn på endringsprosessen. Videre fremsto det som om ansattgruppen har bygd endringskapasitet gjennom de utfordringene i tiden før endringsprosessen, og at de tok i bruk erfaringene fra disse i møte med den planlagte endringsprosessen.

## **6.5 Kulturelle og menneskelige faktorer**

### *6.5.1 Kultur og verdier*

Virksomhetens verdier og kultur spiller en viktig rolle for organisasjonen, både til vanlig og i endringsprosesser. (Irgens, 2016, s. 56, Kotter, 1995) Bekymring for hva som vil skje med arbeidsmiljøet, samholdet, og viktig verdier kan påvirke hvordan ansatte opplever endring.

Alle informantene hadde en tydelig oppfatning av hva det innebar å arbeide på hotellet og å være en del av kollegiet. Informantene fremhevet at hotellet var det eneste av sitt slag i byen, at de hadde klart seg alene i 30 år, samholdet i ansattgruppa, og de fortalte om verdiene de la til grunn for behandlingen av gjestene. Dette samsvarer med det Jacobsen skriver om at kulturen i en organisasjon vil bestå av flere deler, blant annet oppfatninger av hvem man er, hva som er virksomhetens eksistensgrunnlag, og normer for hva som er riktig atferd. (Jacobsen, 2022, s. 67) Disse funnene er også i tråd med det Irgens skriver om at organisasjoner bør ha en felles visjon, og et felles verdigrunnlag. (Irgens, 2022, s. 56)

Valget av Thon som samarbeidspartner innebar på enkelte områder et brudd med det hotellet hadde vært tidligere: Det hadde vært det selvstendige og selveide hotellet mot gigantene. Informantene fortalte at selv om de hadde samarbeidet godt med de andre hotellene i byen, så hadde dette vært en viktig del av identiteten deres. Da intervjuene ble gjennomført var det gått en tid siden endringen ble implementert, men tilstedeværelsen av Thon-elementer ble fortsatt påpekt, nesten som fremmedelementer. Jacobsen skriver at endringer som innebærer endringen av en virksomhets identitet kan oppleves som dramatiske for ansatte. (Jacobsen, 2022, s. 79) At informantene var opptatt av denne endringen, og til dels opplevde den som inngripende, er naturlig og i tråd med det Jacobsen skriver, siden den innebar at den delen av kulturen som handlet om å være noe unikt og selvstendig ble forlatt.

Selv om de fleste av informantene ga uttrykk for at det var trist å ikke bare være Skagen lengre, fremsto det som at de aksepterte denne endringen. En forklaring på dette kan være at ikke alle deler av kulturen, eller verdiene, i en virksomhet er like sentrale. (Jacobsen, 2022, s. 79) I dette tilfellet ble valget av Thon som samarbeidspartner begrunnet med at det ville gjøre at hotellet kunne videreføre de fleste av sine verdier, og beholde kulturen sin. Mange av informantene fortalte at dette var viktig for dem. Det kan derfor argumenteres for at de ansatte har akseptert å miste en del av den kulturen som er viktig for dem, for å kunne videreføre de andre. Dette er i tråd med det Jacobsen skriver om at det ikke er alle deler verdier som er like viktig.

#### *6.5.2 Tilknytning til arbeidsplassen*

Informantene i denne oppgaven fortalte om en sterk tilknytning til arbeidsplassen, arbeidsplassens verdier, og til sine kollegaer. I dette delkapitlet vil jeg undersøke om det kan være en sammenheng mellom den sterke tilknytningen, og hvordan ansatte forholdt seg til endringsprosessen.

I intervjuene ga et flertall av informantene uttrykk for en sterk følelsesmessig tilknytning til arbeidsplassen, og til kollegaene. I forbindelse med permitteringer og jobbsikkerhet tok flere også opp at jobben også hadde en viktig økonomisk betydning for dem. Ser vi på teorien om affektiv, rasjonell, og normativ tilknytning til arbeidsplassen, er dette typiske eksempler på affektiv og rasjonell tilknytning. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 117)

Ved å ta utgangspunkt i Meyer og Allen kan det argumenteres for at forholdene på hotellet ligger godt til rette for at ansatte skal utvikle affektiv tilknytning til denne arbeidsplassen: Det gode forholdet mellom ansatte og ledere, og mellom ansatte fremheves gjentatte ganger. Ansatte lyttes til, og deltar i avgjørelser, og ga uttrykk for at de kunne vende seg til ledelsen når de hadde behov for det.

Amundsen og Kongsvik skriver at ansattes affektive tilknytning til arbeidsplassen blir mer svekket om endringene som gjennomføres påvirker de ansattes arbeidshverdag direkte. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 117) Blant informantene jeg snakket med var det noen som opplevde arbeidsdagen som stort den samme som før endringen, men for andre hadde det skjedd en del endringer. Ingen av gruppene ga uttrykk for at de endringsprosessen hadde endret deres forhold til arbeidsplassen. Dette funnet kan dermed svekke teorien om at ansatte som påvirkes av endring får svekket sin affektive tilknytning til arbeidsplassen. En svakhet med min undersøkelse i denne sammenhengen er at jeg kun snakket med informantene etter at

endringen var gjennomført. For at denne studien skulle kunne gi gode svar på om de ansattes tilknytning ble svekket eller styrket av endringen burde det vært gjennomført intervjuer med de ansatte på flere ulike stadier av prosessen.

Tidligere undersøkelser viser at dersom ansatte opplever en endring som et brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og ansatte, for eksempel fordi de ansatte etter endringen ikke lengre identifiserer seg med arbeidsplassens verdier, kan dette redusere ansattes tilknytning til arbeidsplassen. ((Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 118) I denne studien opplyste informantene at de opplevde endringen som et forsøk på å bevare de tingene ved arbeidsplassen som betydde mest for dem. De støttet derfor endringen. Dette funnet støtter derfor Amundsen og Kongsvik sin påstand om at innholdet i endringen kan påvirke ansattes affektive tilknytning til arbeidsplassen.

Et annet forhold som er spennende i denne sammenhengen er om den sterke affektive tilknytningen påvirker hvordan de ansatte forholdt seg til endringsprosessen. En undersøkelse viste at personer med sterk affektiv tilknytning til arbeidsplassen i mindre grad var preget av negative følelser i forbindelse med en endringsprosess. (Meyer og Allen, 1997, s. 37) I denne studien oppga alle informantene at de var følelsesmessig tilknyttet arbeidsplassen. Samtidig opplyste seks av åtte at de hadde vært bekymret eller nervøse før de fikk informasjon om hva endringen faktisk innebar. For et klart flertall roet dette seg når de fikk vite at endringen i stor grad handlet om å bevare status quo. Ut fra dette ser det ikke ut til at en sterk affektiv tilknytning til arbeidsplassen skjermet disse ansatte fra negative følelser i forbindelse med endringen. Dette funnet avviker derfor fra undersøkelsen Meyer og Allen viser til.

Det er også blitt hevdet at sterk affektiv tilknytning innebærer at ansatte vil jobbe hardere for å nå organisasjonenes mål, og dermed også vil være mer motivert for en endringsprosess. (Meyer og Allen, 1997, s. 29) Informantene oppga ved flere anledninger at formålet med endringen var å bevare virksomheten mest mulig uendret, og dette var et mål de sympatiserte sterkt med. Dette underbygger Meyer og Allens påstand om at ansatte som deler organisasjonens mål i større grad vil være motiverte for endringsprosesser.

### *6.5.3 Behovet for endring*

Kotter fremhevet betydningen av at en endring må oppleves som nødvendig og meningsfull for at ansatte skal engasjere seg i den. (Kotter, 1995) Undersøkelser har vist at ansatte som opplever endringen som meningsfull vil støtte opp under endringsarbeidet også når det innebærer tap for dem selv. (Ågnes, 2022, s. 80) Som vist i punkt 6.2 opplevde informantene

at informasjonen de fikk om endringen var god, og informantene viste også stor og forståelse av hvorfor endring var nødvendig. Dette sammenfallende med det Kotter skriver om betydningen av at ansatte må forstå behovet for endring, om de skal støtte prosessen. At endringen ble lansert under koronapandemien, mens de ansatte hadde konsekvensene av denne friskt i minne, har nok også bidratt til å forsterke følelsen av at endringen var nødvendig.

Kotter mener også at det er nødvendig at ledelsen må skape en visjon for endringen som kan gi endringen en retning. (Kotter, 1995) Budskapet som ble kommunisert fra ledelsen i dette tilfellet var at endring var nødvendig for at hotellet skulle kunne fortsette «å være seg selv.» Sett i lys av den sterke tilknytningen både ansatte og ledere hadde til hotellet var nok dette er klokt buskap.

#### *6.5.4 Kollektive endringshistorier*

Ågnes hevder at ansatte selv kan påvirke hvordan endringsprosesser oppleves gjennom de kollektive endringshistoriene som fortelles i organisasjonen. Slike historier kan bli selvoppfyllende profetier på både godt og vondt.

I endringsprosesser vil ansatte ofte vende seg til hverandre for å skape mening i prosessen, og i dette fellesskapet vil det danne seg en historie om endringen. (Ågnes, 2022, s. 25) Et flertall av informantene fortalte at det hadde vært en fordel å diskutere endringen med kolleger og ledere på de faste møteplassene. De færreste ga uttrykk for at de hadde hatt et stort behov for å diskutere endringen med kollegaer utover dette. Som Ågnes beskriver har de ansatte hatt et behov for å diskutere endringen, og de har da vendt seg til sine kollegaer og ledere. Dette er i tråd med funn i tidligere undersøkelser. (Ågnes, 2022, s. 25) At ansatte hadde begrenset behov for å diskutere endringen utover det som skjedde på de faste møteplassene, kan sees i sammenheng med at de ansatte opplevde å få god og tilstrekkelig informasjon om endringen. (Irgens, 2016, s. 40)

Tidligere undersøkelser har vist at ansatte som er mye i kontakt med sine ledere i større grad skaper endringshistorier som er i tråd med den begrunnelsen som er gitt for endringen. I denne studien var ledelsens og de ansattes versjon av hvorfor endring var nødvendig, og hva endringen ville føre til, sammenfallende. Dette funnet samsvarer dermed med tidligere undersøkelser på området. (Ågnes, 2022, s. 12 og 25)

Alle informantene jeg snakket med hadde en klar formening om hvorfor endring var nødvendig. Denne var i all hovedsak sammenfallende mellom de ansatte, og i tråd med den

offisielle begrunnelsen for endringen. Dette funnet samsvarer med det Ågnes skriver om at det å skape mening i prosessen er noe som skjer i fellesskapet, og at slike historier sprer seg mellom de ansatte. (Ågnes, 2022, s. 53 og 54) Også Amundsen og Kongsvik støtter synet om at historier om endring vil spre seg i en gruppe, og at disse historiene former både individenes og gruppens forståelse av endringen. (Amundsen og Kongsvik, 2019, s. 109)

Ifølge Ågnes vil ansatte som lykkes med å skape rasjonelle, konstruktive og fremtidsrettede endringshistorier bidra til en mer vellykket endringsprosess både for seg selv, og virksomheten. (Ågnes, 2022, s. 53) Informantene begrunnet valget av samarbeidspartner med at hotellet da fikk en mulighet til å fortsette driften som før, samtidig som de ble en del av et større fellesskap. De utrykte både glede, men også noe vemod knyttet til dette. For informantene innebar valget av samarbeidspartner også at de ville beholde arbeidsplassen og kollegaer. Basert på de ansattes beskrivelse av de mulighetene endringene ga, kan det argumenteres for at de ansatte og i dette tilfellet har lykkes med å skape et konstruktivt og fremtidsrettet syn på fremtiden med Thon.

I en undersøkelse gjort av Stensaker viste det seg at ansattgrupper som ofte hadde kontakt med lederne sine i større grad skapte positive og konstruktive endringshistorier. Ansatte som derimot var fysisk, eller på andre måter isolert fra andre dvelte i større grad ved fortiden, og laget endringshistorier som fokuserte på tap. (Stensaker et.al, 2021) Ansattgruppa som denne studien fokuserer på hadde hyppig kontakt med sine ledere. Flere av informantene har trukket frem dette som en faktor som bidro til større forståelse for endring. Dette funnet støtter dermed opp om Stensaker funn som viser at ansattes kontakt med ledelsen virker inn på hvordan endringshistorie som dannes.

En fordel med denne typen positive endringshistorier er at de kan mobilisere krefter i organisasjonen som kan brukes til å få gjennomført endringen. (Ågnes, 2022, s. 25) Ut fra dette kan det argumenteres med at positive endringshistorier gjør det enklere å gjennomføre endringer fordi de ansatte i større grad støtter opp om endringen.

#### *6.5.5 Oppsummering*

Kulturelle og menneskelige faktorer virker inn på hvordan ansatte opplever endring, men ikke alle verdier eller deler av en kultur er like viktige for ansatte. Dette kapitlet viser at virksomhetens kultur og verdier virker inn på endringsprosesser på ulike måter. Kultur og verdier kan brukes til å mobilisere ansatte for å gjennomføre en endring, eller endringsmotstandere kan bruke kultur og verdier får å motvirke en planlagt endring. Videre

viser funnene ansattes forståelse av behovet for endring, både på individ- og gruppenivå, spiller en viktig rolle for hvordan ansatte opplever en endring. Når ansatte selv opplever at det er et behov for endring bidrar dette mindre motstand mot prosessen, og at ansatte i større grad bidrar til at endringen blir gjennomført.

## 7. Konklusjon

### 7.1 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven har vært:

*Hvilke faktorer påvirket hvordan de ansatte på Skagen hotell opplevde overgangen til å bli et Thon partner hotell?*

Denne studien har vist at det er en rekke ulike rekke faktorer som påvirket hvordan de ansatte opplevde denne overgangen.



Ordsky basert på underkategoriene i undersøkelsen

Noen av disse faktorene er knyttet til endringen, noen til organisasjonen, noen til lederne, og noen til de ansatte selv. Jeg vil i det følgende gjennomgå de faktorene som jeg mener har hatt størst betydning for hvordan de ansatte opplevde endringen:

Tillit til ledelsen har vært et gjennomgående tema i denne studien. Når jeg har valgt å ikke behandle tillit til ledelsen som et eget tema i oppgaven, er det nettopp for å vise at tillit, eller mangel på tillit, kan virke inn på en endringsprosess på mange måter. Ansattes tillit til ledelsen er trukket frem i forbindelse med temaene informasjon, medvirkning, reaksjoner på endring, og kulturelle og menneskelige faktorer. Min konklusjon er derfor at tillit til ledelsen er en faktor som har en stor påvirkning på hvordan de ansatte opplevde endringsprosessen.

I tillegg til tillit til ledelsen er det noen andre faktorer jeg vil trekke frem som særlig viktig her i konklusjonen:

De uformelle møteplassene ble trukket frem av de ansatte som arenaer som hadde stor betydning for dem gjennom endringsprosessen. Disse møteplassene representerer etter mitt syn en viktig faktor som har påvirket de ansattes opplevelse av endringen. Her ble det lagt til rette for dialog, gjensidig forståelse, samarbeid og nødvendig støtte. I tillegg sørget det obligatoriske oppmøtet for at ledelsen ble enda mer tilgjengelig og nærværende.

Behovet for en endring har vært åpenbart for alle ansatte. Dette er en faktor som etter alt å dømme har hatt stor betydning for hvordan de ansatte opplevde prosessen. Også de delte oppfatningen av at endring var nødvendig.

Endringsprosessen har tatt sikte på å bevare kjernen av Skagen hotell, men å gjøre driften mer robust og trygge arbeidsplasser. Det faktum at prosessen har tatt sikte på å bevare hotellets kultur og verdier er en viktig faktor som mest sannsynlig har gjort det enklere for ansatte å støtte opp om endringen.

For øvrig viser jeg til oppsummeringene i 6.1.6, 6.2.4, 6.3.3, 6.4.3 og 6.5.5 hvor det er redegjort for hvilke faktorer jeg vurderer at har hatt størst innvirkning på de ansattes opplevelse av overgangen til Thon Partner hotell.

En del av disse faktorene kan være innenfor ledelsens kontroll mens endringsprosessen pågår, mens andre nærmest lever sitt eget liv i prosessen. Dette innebærer at det ikke bare er det som skjer under selve endringen og endringsprosessen som påvirker ansattes opplevelse av endring, men også den innsatsen organisasjonen på forhånd har lagt ned i arbeidsmiljø, handlingsstrategier, kultur og verdier.

## ***7.2 Praktisk implikasjoner***

Funnene i denne oppgaven viser at ansattes opplevelse av endring påvirkes av en rekke faktorer. Disse faktorene vil mest sannsynlig også være relevante for andre virksomheter som skal gjennomføre endringsprosesser. Hvordan faktorene spiller inn vil antakelig avhenge av forholdene i den enkelte virksomhet. Det er ikke gitt at de faktorene som var viktige for denne ansattgruppen, vil være de samme for en annen gruppe ansatte. Funnene i denne studien er følgelig mest egnet til å si noe om hvilke forhold ledelsen bør ta høyde for ved planlegging og gjennomføring av endringer.

## ***7.3. Teoretiske implikasjoner***

Det er forsket mye på endringsprosesser og lederes roller i disse. Det finnes også en del litteratur som tar for seg ansattes rolle i endringsprosesser, men disse fokuserer i stor grad på endringsprosesser deltakerne har opplevd som vanskelige. Et unntak fra dette er Julie Salthella Ågnes sin doktorgrad fra 2022.

Denne oppgaven går på mange måter tilbake til det helt grunnleggende i endringsprosesser, og ser på hvordan ansatte opplever endring, hvilke faktorer som påvirker denne opplevelsen, og årsakene til dette. Funnene og konklusjonene som kommer ut av dette er på grensen til kjedelige. Samtidig er de eksempler på det jeg mener er god ledelse, uavhengig av om det skjer i en endringsprosess eller til hverdags. Denne studien gir følgelig noen gode råd om hva ledere og andre som skal gjennomføre endringer, bør ta høyde for før de iverksetter prosessen.

## ***7.4 Anbefalt videre forskning***

Til tross for mye forskning og mange bøker om temaet endringsledelse lykkes tilsynelatende ikke endringsprosesser bedre nå, enn da Kotter gjorde sine undersøkelser på 1990-tallet. Dette indikerer at det bør forskes mer på temaet, men at forskningen muligens bør innrettes annerledes. Et alternativ kan da være å i større grad fokusere på forhold ved virksomheten, prosessen eller de ansatte. Videre forskning på endringsprosesser bør fokusere på endringsprosesser som lykkes, og hva som skiller dem fra prosesser som mislykkes.

Et spennende prosjekt hadde vært å gjenta denne studien i forbindelse med en endringsprosess som ble regnet som mislykket, og deretter sammenligne resultatene.



## Litteraturliste

Afsan, G., Kasif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., Akram, U., (2021), High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership, Journal of Management Development, <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0262-1711>

Amundsen, O. og Kongsvik (2019). Endringskynisme, Gyldendal

Appelbaum, S.H., Habashy, S., Sally, M., Malo, J. C., Shafiq, H., Assessing Employees' Reactions to Organizational Change, Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. Journal of Management Development, 31, 764-782.

Balogun J., Langley, A., Stensaker, I.G, (2021) The power of the Platform: Place and Employee Responses to Organizational Change,  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021886320933736>

Dahlum, S., validitet, sist besøkt 06.05.2023, <https://snl.no/validitet>

Dahlum S., Grønmo, S., Wæhle, E., case-studie, sist besøkt 06.05.2023,  
<https://snl.no/case-studie>

Forskningsetikk, artikkel hos De nasjonale forskningsetiske komiteene,  
retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/, sist besøkt 06.05.2023,  
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske->

Grønmo, S., kvalitativ metode, sist besøk 06.05.2023, [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)

Grønmo, S. validitet, sist besøkt 06.05.2023, <https://snl.no/reliabilitet>

Hennestad, B. W., (2017). Endringsledelse, hva skal til? Redaktørhåndboken,

[https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-](https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-3-Endringsledelse-hva-skal-til)

veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-3-Endringsledelse-hva-skal-til, sist

besøkt 05.05.2023

Irgens, E. J., (2016). Dynamiske og lærende organisasjoner, Fagbokforlaget

Jacobsen, I. J. (2022). Organisasjonsendringer og endringsledelse, Fagbokforlaget

Johannesen A., Christoffersen, L., Tufte, P. A., (2021), Forskningsmetode for økonomiske administrative fag, abstrakt forlag

Klev, R., Levin, M. (2021) Forandring som praksis, Fagbokforlaget

Kotter, J. P., (1995). Leading Change, Why Transformation Effort fails, Harvard Business Review

Kotter, J., Schlesinger L.A. (1979), Choosing Strategies for change, Harvard Business Review

Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet, NOU 2010:1

Meyer, C.B., Stensaker, I.G. (2011) Endringskapasitet, Fagbokforlaget

Meyer J. P og Allen, N. J, (1997) Commitment in the workplace : theory, research, and application, SAGE

Omstilling, artikkel hos Arbeidstilsynet.no, sist besøkt 05.05.2023,

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/omstilling/>

Personopplysninger, artikkel hos Datatilsynet, sist besøkt 06.05.2023,

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personopplysninger/>

Sagberg, Ingvild, Organisasjonsutvikling, sist besøkt 05.05.2023,

<https://snl.no/organisasjonsutvikling>

Støre-Valen, M., (2021), FM and clinical employees`involvement in the design of eight

Norwegian hospital projects, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/F-06-2020-0076/full/html>

Tranøy, K. E., metode, sist besøkt 06.05.2023, <https://snl.no/metode>

Tjernshaugen, Andreas, Faktor, sist besøkt 21.05.2023 <https://snl.no/faktor>

Thomassen, Eivind, Trepertssamarbeid, sist besøkt 05.05.2023,

<https://snl.no/trepartssamarbeid>

Ågnes, J. S., (2022). Collective employee narratives and responses to subtractive change,

(Doktorgradsavhandling, NHH), Open Access NHH, <https://openaccess.nhh.no/nhh->

<https://www.an.no/har-statt-pa-egne-bein-i-30-ar-na-gjor-de-endringer-et-valg-vi-bare-matte-ta/s/5-4-1431113>, sist besøkt 05.05.2023

<https://www.an.no/arne-kjell-om-motet-med-de-ansatte-og-en-toppsjef-jeg-fikk-en-skikkelig-klump-i-halsen/s/5-4-1500862>, sist besøkt 05.05.2023

<https://www.an.no/bodohotell-inn-i-stor-kjede-vi-har-tro-pa-fremtiden/s/5-4-1431423>, sist besøkt 05.05.2023

<https://www.an.no/skagen-blir-beredskapshotell-viktig-for-a-begrense-importsmitte/s/5-4-1319650>, sist besøkt 05.05.2023

<https://www.nrk.no/nordland/nytt-beredskapshotell-i-bodo-1.15241716>, sist besøkt 22.05.2023

<https://www.ssb.no/a/samfunnsspeilet/utg/200901/06/> sist besøkt 18.05.2023

## Vedlegg

### **Forespørsel om deltakelse i undersøkelse – Hvilke faktorer påvirker ansattes medvirkning i omstillingsprosesser**

Dette er en forespørsel om å delta i en undersøkelse som gjøres i forbindelse med min masteroppgave «Hvilke faktorer påvirker ansattes medvirkning i omstillingsprosesser.» Oppgaven er avsluttende oppgave på studiet Strategi og ledelse ved Handelshøyskolen, Nord universitet. Oppgaven handler om hvordan ansatte opplever omstillingsprosesser, og hvilke faktorer som påvirker ansattes ønske og mulighet til å selv delta i prosessen. Skagen hotell og dere som er ansatte på hotellet er forespurt om å delta i prosjektet på bakgrunn av prosessen hvor hotellet gikk fra å være selvstendig til å bli Thon-partner.

I forbindelse med prosjektet ønsker jeg å intervjuer både ansatte og ledere ved hotellet. Tema for intervjuene vil være hvordan prosessen ble opplevd på godt og vondt, ansattes tidligere erfaringer med endringsprosesser, om prosessen påvirket forholdet til kollegaer/ledelse eller arbeidsmiljøet, og informasjonen som ble gitt i prosessen.

Intervjuet vil foregå som en samtale hvor jeg stiller noen overordnede forhåndsbestemte spørsmål om de overnevnte temaene. Det også vil være mulig for dere som deltar å ta opp andre tema som dere mener er relevante i forbindelse med omstillingsprosessen. I oppgaven vil det ikke bli brukt navn eller andre direkte kjennetegn (for eksempel «Kvinne 42, resepsjonist») som kan identifisere de som har gitt informasjonen. I tillegg vil de opplysningene dere gir bli sammenstilt og presentert sammen med andre opplysninger, og jeg vil ikke bruke direkte sitater fra samtalen uten å ha avklart det med den enkelte på forhånd.

Hvis dere som blir intervjuet samtykker til det vil intervjuene bli tatt opp. Deretter vil samtalen bli skrevet ned for å gjøre informasjonen lettere å arbeide med. Opptaket vil bli gjort med en app som heter Nettskjema. Denne er utarbeidet av Universitetet i Oslo for å tilfredsstille de kravene som stilles til behandling av personopplysninger. Det er kun undertegnede som vil ha tilgang til de opplysningene du har gitt. Skagen hotell vil bli gitt tilgang til den ferdige oppgaven, men ikke til de innhentede opplysningene. Oppgaven er planlagt levert i mai 2023 og når prosjektet er ferdig vil dataene bli slettet.

Innledningsvis i intervjuet vil jeg avklare med den enkelte om den samtykker til at det gjøres lydopptak og be deltakerne skrive under på dette. Jeg vil også be dere som deltar skrive under på at dere har fått informasjon om prosjektet, samt informasjon om hvilke rettigheter dere har i forbindelse med deltakelse i prosjektet. Intervjuet vil ta mellom en og to timer og vil bli gjennomført i perioden 16.01.2023 til 29.01.2023. Jeg vil tilpasse tidspunkt og sted for intervjuet etter hva som passer for dere som deltar.

Det er frivillig å delta i prosjektet og hvis du velger å delta kan du når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn til dette. Dine data vil da bli slettet.

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du ønsker mer informasjon eller ønsker å delta: Ta kontakt med meg på telefonnummer 48 35 16 13 eller på [mpbygdnes@gmail.com](mailto:mpbygdnes@gmail.com)

Med vennlig hilsen

Marianne Bygdnes

## *Intervjuguide -Bygdnes – masteroppgave*

### *Endringsprosessen*

- Fortell om prosessen: (hva skjedde, hvordan opplevde du det, osv.)
- Hvordan påvirker prosessen din arbeidshverdag?
- Påvirker endringen din arbeidshverdag?
- Har/hadde du konkrete oppgaver i forbindelse med endringen?
- Hva var målet med endringsprosessen?
- Hva tenker du om dette målet?
- Synes du dere nådde dette målet?
- For ledelsen: Hadde dere en plan for prosessen? Ble denne fulgt? (for eksempel tidslinje, milepæler, ansattes deltagelse, osv.) Utdyp

### *Tidligere erfaringer med endringer*

- Har du tidligere deltatt i endringsprosesser i denne virksomheten? (ev. i arbeidslivet)
- Hvordan opplevde du dem?
- Tror du dine tidligere opplevelser på noen måte kan ha preget ditt syn på endringer generelt?
- Har du noen tanker om organisasjonens evne til å planlegge/gjennomføre endringer?

### *Informasjon*

- Hvordan fikk du vite om prosessen?
- Hvilken informasjon fikk dere om bakgrunnen for endringen? (fikk du for eksempel et klart inntrykk av hvorfor prosessen ble gjennomført)
- Har det vært mulig for ansatte å komme med spørsmål, innspill osv.?
- Hvordan ble informasjonen gitt? (møter, epost, intranett, annet?)
- Beskriv hvordan informasjonen var underveis (nyttig, for lite, for mye, motstridende?)
- (For ledelsen) Laget dere på forhånd en plan/strategi for kommunikasjon med de ansatte?

### *Medvirkning*

- Kan du beskrive hvordan dere ansatte har medvirket i prosessen? (prosessgruppe, avgjørelse, medbestemmelse ang. hvordan endringen skulle gjennomføres)
- Hvordan har du selv deltatt i prosessen? (formelt/uformelt)
- Opplevde du at dette arbeidet fikk noe gjennomslag?

*Forhold til ledelse og kollegaer*

- Hvordan synes du at endringsprosessen ble mottatt av ansattgruppa? (positivt, negativt og likegyldige)
- Har prosessen påvirket ditt forhold til dine kollegaer? (hvordan og hvorfor?)
- Har prosessen påvirket ditt forhold til ledelsen? (hvordan og hvorfor?)

*Avsluttende spørsmål*

- Opplever du at det er skjedd faktiske endringer i organisasjonen etter prosessen? (hvorfor/hvorfor ikke)



1. Meldeskjema
2. Hva påvirker ansattes medvirkning i omstillingsprosesser?»
3. Vurdering

# Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

07.01.2023

- 07.01.2023 **Referansenummer**  
997027

## **Vurderingstype**

Automatisk

## **Dato**

07.01.2023

## **Prosjekttittel**

Hva påvirker ansattes medvirkning i omstillingsprosesser?»

## **Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

## **Prosjektansvarlig**

Hassa Pedersen

## **Student**

Marianne Pettersen Bygdnes

## **Prosjektperiode**

01.09.2022 - 31.05.2023

## **Kategorier personopplysninger**

- Almennelige

## **Lovlig grunnlag**

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

## Meldeskjema

---

### **Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### **Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

## **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

b6515db63