

Norges miljø- og biovitenskapelige
universitet
Fakultet for
Institutt for

Masteroppgave 2014
30 stp

Motivasjon og motstand: En casestudie av en endringsprosess

Motivation and resistance: A case study of a change process

Mehwish Kiran Elahi

Jeg vil gjerne dedikere dette arbeidet til min mor, som har vært min styrke og min største oppmuntring. Jeg hadde ikke klart det uten henne.

Sammendrag

Casestudien undersøker følgende problemstillinger:

- Hvordan påvirker en endringsprosess ansattes motivasjon?
- Hvordan viser de ansatte sin motstand mot endring?

Studien analyserer en endringsprosess i en av Hafslunds avdelinger som nedlegges der ansatte blir fordelt i andre avdelingene. Oppgaven studerer endringsprosessens kortsiktige effekter på de ansattes motivasjon og hvordan de viser motstand, samt hvordan ledelsen styrer endringsprosessen for å motvirke demotivasjon og motstand.

Det ble gjennomført dybdeintervjuer og observasjon av de ansatte i denne avdelingen og ledelsen som styrer endringen. Temaene som studeres er svært objektive og sensitive, der informantene har vært anonyme. Studien legger til rette for at informantene både skal avklare årsak-virknings effekter og svare på om de har opplevd endringer i deres egen motivasjon i hverdagen, og på hvilken måte de viser motstand mot endring.

Studien viser at det er samme elementer som fremmer Hafslunds ansattes motivasjon og ved mangel fører til motstand. Hovedfunnene i denne studien er at endringen på kort sikt har gitt noe negative effekter på motivasjon og motstand hos Hafslunds ansatte. Dette skyldes ledelsens mangel på ansattes involvering og lite informasjon. Dette har ført til at ansatte viser usikkerhet rundt endringen. God informasjon fra ledelsen og kontinuerlig samarbeid med ansatte kunne ha hjulpet til å opprettholde motivasjon hos ansatte på kort sikt, og bearbeide motstand fra ansatte. Ledelsen kan bruke funnene fra studien til å forbedre endringsprosesser på lang sikt.

Abstract

Case study examines the following research question:

- How does a process of change affect employee's motivation?
- How does the employees show resistance to change?

The study focuses on changes in one of Hafslund's departments, which is shutting down, where employees are distributed in other departments. The study shows short-term effects on employee motivation and how they show resistance, and how management deals with this change to prevent these effects in employees.

It was conducted in-depth interviews and observation of the employees in this department and management that drives the change. The topics studied are very objective and sensitive, where informants have been anonymous. The study paves the way for that informants will both clarify cause-effect and answer whether they have experienced changes in their own motivation in everyday life, and in what way they show resistance to change.

The study shows that the same elements that promote motivation in Hafslunds employees, when absent leads to resistance. The main findings of this study are that the change has given some negative impact on Hafslund's employee's motivation and resistance. This is because of management's lack of involvement with the employees and provision of less information. This has lead to employees showing uncertainty about the change. Better information and continuous cooperation with employees could have helped to maintain motivation among employees and prevent resistance as well. Management can use the findings from this study to improve change processes in the long term.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på et to års studium ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Her har jeg tatt master i økonomi og administrasjon med fordypning i strategi og ledelse. Totalt gir masterstudiet 120 studiepoeng, hvorav 30 av disse er masteroppgave.

Det har vært en krevende, men lærerik prosess gjennom hele studiet. Arbeid med denne oppgaven har vært lang og svært spennende. Oppgaven tok en helt annen retning enn det jeg først hadde tenkt. Jeg har lært utrolig mye om temaet og skriveprosessen og er godt fornøyd med resultatet. Oppgaven lærte meg også det å være tålmodig, og ikke trekke konklusjoner for tidlig. Jeg vil ta med meg erfaringen videre i arbeidslivet og kan stolt presentere mitt arbeid.

Jeg vil rette en stor takk til ledelsen i Hafslund for tillatelse til å grave i sensitive temaer blant de ansatte, og til andre ledere og ansatte for god hjelp og samarbeid. Jeg har forsket på hjemmebane, og har møtt stor interesse og hjelp fra alle på teamet- takk til alle for engasjement!

Jeg må rette en spesiell takk til mine venninner, familie og spesielt min mor og min mann for å ha holdt ut med meg i disse årene! Takk for at dere viste forståelse for at det tar tid å skrive en masteroppgave. Dere er herlige!

Sist, men ikke minst, en stor takk til min veileder, Bernt Aarset som har vært en god guide. Jeg setter stor pris på alle e-poster og møtene vi har hatt, gode og konstruktive svar på rare spørsmål og for all hjelp.

Ås, 12. desember 2014

Mehwish Kiran Elahi

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	5
Figuroversikt	6
Tabelloversikt	6
1. Introduksjon	7
1.1 Presentasjon av caseorganisasjonen Hafslund	7
1.2 Bakgrunn for oppgaven	8
1.3 Problemstilling.....	9
1.4 Tilnærming og avgrensning.....	10
1.5 Oppgavens disposisjon.....	11
2. Teoretisk bakteppe	11
2.1 Force Field	12
2.2 Motivasjon.....	13
2.2.1 Behovsteori.....	14
2.2.2 Jobbkarakteristiske modeller	15
2.3 Motstand mot endring	16
2.4 Åtte trinn for vellykket endring.....	19
2.5 Oppgavens felt	23
3. Metode	24
3.1 Valg av forskningsdesign.....	24
3.2 Kvalitativ metode.....	26
3.3 Intervju som forskningsmetode.....	26
3.3.1 Intervjuguide – valg av struktur.....	27
3.3.2 Forberedelse av intervjuene	28
3.3.3 Gjennomføring av intervjuene	30
3.4 Observasjon som forskningsmetode.....	32
3.5 Vurdering av validitet og reliabilitet	33
3.5.1 Validitet	33
3.5.2 Reliabilitet	35
3.6 Etske avveininger	36
4. Analyse og Diskusjon	37
4.1 Motivasjon.....	37
4.1.1 Motivasjon før endringen ble kommunisert.....	37
4.1.2 Motivasjon etter endringen ble kommunisert	39
4.2 Motstand mot endring	44
4.3 Motivasjon og motstand henger sammen	47
4.4 Ledelsens styring av endringsprosess	49
5. Konklusjon og implikasjoner	54
5.1 Viktigste funn og viktigste råd	54
5.2 Oppgavens svakheter	55
5.3 Forskningens implikasjoner og forslag til videre forskning	56
6. Referanser:	57

Figuroversikt

Figur 1: Force- Field modell.....	13
Figur 2: Maslows behovshierarki og Alderfers ERG-teori	15
Figur 3: En typologi over feltroller	32

Tabelloversikt

Tabell 1: En oversikt over John P. Kotters åtte trinn for vellykket endringsprosess.....	20
Tabell 2: Ledelsens bakgrunnsinformasjon.....	29

1. Introduksjon

1.1 Presentasjon av caseorganisasjonen Hafslund

Denne masteroppgaven er skrevet innenfor fagfeltet strategi og ledelse og tar for seg en konkret endringsprosess i en av Hafslunds avdelinger. Hafslund ASA er et av Nordens største børsnoterte kraftkonsern. Hafslund er Norges største nettselskap, størst innenfor strømsalg og en stor produsent av fornybar energi fra vannkraft og fjernvarme (hafslund.no). Denne oppgaven er en analyse av en endringsprosess i en salgsavdeling som jobber i Hafslund kundesenteret (HKS). HKS består blant annet av egen økonomi og kompetanseavdeling. HKS består av fem team under *kundesenteret*, som jobber primært med innkommende samtaler. Under hvert team er det cirka 15 ansatte med en egen gruppeleder. Som et ledd i at HKS skulle bidra med salg og innhenting av nye kunder, ble det opprettet et eget *salgsteam*. Salgsteamet jobber med utgående salg og består av 7 ansatte.

Salgsteamet ble satset på og teamet fikk gode budsjetter og salgsaktiviteter for både privatmarkedet og bedriftsmarked. Det siste halvåret i 2013 snudde teamet seg fra å levere negative tall, til så vidt positivt driftsresultat. De faste kostnadene for teamet var uansett høye og innenfor visse segment var det vanskelig å konkurrere mot eksterne TM (Telecom marketing) aktører. I 2014 testet ledelsen nye aktiviteter, men det ble ingen stor suksess. Det var ikke nok til at det var lønnsomt. Salgsteamets leder ga oppsigelse i mars 2014. To gruppeledere fra kundesenteret ble satt opp som stedfortredere for salgsteamet. I denne perioden ble det bestemt av ledergruppen til HKS at salgsteamet skulle innlemmes sammen med teamene på kundesenteret. Altså at de ansatte som i dag jobber på salgsteamet vil bli fordelt mellom de fem teamene på kundesenteret. Endringen kommer til å skje i starten av 2015. Ansatte på salgsteamet fikk denne beskjeden i mai 2014, sammen med beskjeden om at deres leder hadde sagt opp sin stilling.

Etter sammenslåing av salgsteamet og kundesenteret vil arbeidsoppgavene til begge teamene bli noe annerledes. Innkommende samtaler dreier stort sett seg om henvendelser fra kundene som kan ha spørsmål om faktura, bestilling også videre, altså kundeservice. Mens utgående salg betyr at ansatte får lister med kunder som de ringer ut til, for aktivt å selge noe. Begge disse arbeidsoppgavene krever to forskjellige typer håndtering. Etter endringen kommer det ”nye” kundesenteret til å jobbe både med innkommende samtaler og utgående salg. Endringen medfører at ansatte i salgsteamet må ta innkommende henvendelser fra kunder i tillegg til

utgående salg. For salgstemaet vil endringen også bety nye arbeidsplasser, nye ledere og nye kollegaer å forholde seg til. Mitt fokus i denne oppgaven er salgsteamets ansatte.

1.2 Bakgrunn for oppgaven

”Transformation is impossible unless hundreds or thousands of people are willing to help, often to the point of making short-term sacrifices. Employees will not make sacrifices, even if they are unhappy with the status quo, unless they believe that useful change is possible. Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured” (Kotter 1995:63).

Hvert år går mange ansatte gjennom slike endringer. Ansatte er organisasjonenes viktigste ressurs og en kilde til konkurransefortrinn. En slik endringsprosess der avdelingen nedlegges og ansatte blir en del av et annet team, kan påvirke de ansatte som kan ha stor betydning for organisasjoner på mange måter. Jeg har valgt å fokusere på hvordan en endringsprosess påvirker ansattes motivasjon og motstand på kort sikt. Disse to temaene er HRM-fagets viktige begreper, og består av mye som kan forklare en ansatt sin arbeidshverdag. En endringsprosess vil slå ut på disse to temaene, noe jeg finner spennende å forske på. I årsak-virknings studier studerer man hele prosessen og ser på de langsiktige effektene. Men det som skjer i endringsprosessen påvirker også de ansatte. Det er disse kortsiktige effektene jeg skal se på.

Denne studien baserer seg på respons fra ansatte som jobber i salgsteamet, lederen for HKS og to gruppeledere som ble stedfortredere for salgstemaet. Jeg har brukt kvalitativ metode for å undersøke denne studien. Ansatte fikk vite om denne endringen rett etter at deres sjef ga oppsigelse, altså i mai 2014. Datainnsamling har vært i perioden september – oktober, det vil si midt i endringsprosessen, etter at ansatte fikk beskjed om endringen. Det er en god periode for å undersøke hva ansatte mener om endringen på forhånd, fordi ansatte har fått tid til å reagere og tenke på denne endringen som først trer i kraft i januar 2015. Det vil si det er først i januar 2015 de ansatte fra salgstemaet flyttes til de fem temaene på kundesenteret.

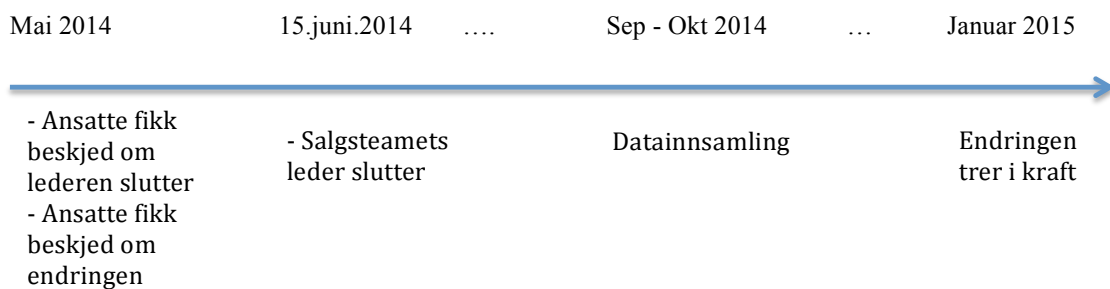
Målet med denne oppgaven er å få en bedre forståelse i ansattes motivasjon og motstand som oppstår mens endringen er i gang. Dette er interessante temaer som mange organisasjoner går gjennom. Mitt ønske er å kartlegge ansattes motivasjon gjennom å anvende motivasjonsteorier og undersøke om de viser motstand mot endringen ved å se på forskjellig

grunner til motstand. Jeg vil også se sammenhengen mellom motivasjon og motstand og om de påvirker hverandre. En del av denne oppgaven vil også undersøke hvordan ledelsen styrer endringen for å påvirke disse to temaene. Målgruppen for denne oppgaven er alle i akademia og næringslivet som ønsker å se effekten av endringsprosess på motivasjon og motstand. Oppgaven er spesielt brukbar for Hafslund som kan bruke funnene til å forbedre eller styrke sine prosesser i nåværende endring og for senere endringsprosesser. Selv om dette er en små endring, er det viktig å kartlegge effekter av den fordi det påvirker på en ansattes hverdag. Ledelsen bør ha disse effektene i fokus for å tilrettelegge et godt arbeidsmiljø for ansatte.

1.3 Problemstilling

Motivasjon og motstand er to hovedtemaer som skal undersøkes i denne oppgaven. Disse temaene kan ses fra forskjellig perspektiver. Selv om disse temaene kan være positive, i form av at *motivasjon* er drivkraft som får en person til å utføre bestemte handlinger, og *motstand* kan være i form av at ansatte viser engasjement for endringen. Men i denne oppgaven anser jeg disse som hindringene for endringen, istedenfor drivkraften. Og jeg vil derfor undersøke effekter endringsprosessen gir på disse to og hvordan effektene av dem kan påvirke endringen.

Nedenfor presenterer jeg en tidslinje med noen datoer som er viktige for oppgaven min. Endringen som Hafslund utfører har kommet midtveis. Selve flytting av ansatte skjer i januar 2015. Mitt fokus vil være å analysere ansattes følelser om endringen, etter at de fikk beskjed om endringen. Dette vil ha betydning på hvordan de takler endringen i januar 2015. Liker de endringen i dag, vil det være positiv drivkraft i januar når selve endringen trer i kraft. Men derimot, om ansatte misliker endringen, vil de grue seg til selve dagen kommer for innflytting, og vil påvirke hvordan de vil takle hverdagen etter innflytning til kundesenteret. Dette er noe organisasjonen bør arbeide med for å øke sjansen for at ansatte er motiverte og viser minst mulig motstand.



Jeg skal analysere problemstillingen sett fra to perspektiver, fra de ansattes perspektiv og fra ledelsens perspektiv. Med ansattes perspektiv vil jeg finne ut hvordan ansatte har taklet endringen, hvordan endringen har påvirket deres motivasjon, om de viser noe motstand mot endringen og hvordan de føler ledelsen har styrt endringsprosessen. På den andre siden vil jeg analysere ledelsens perspektiv, altså hvordan de mener de har styrt endringen, hvordan ansatte har taklet endringen, hvordan de styrer endringen for å motvirke hindringene jeg har presentert ovenfor. Ledelsen kan styre endringsprosessen for å øke ansattes motivasjon og motvirke motstand, men ansatte har også makt til å påvirke ledelsens evne til å styre endringsprosessen. Jeg skal analysere denne endringen fra begge perspektivene.

To hoved spørsmål som skal undersøkes er:

- Hvordan påvirker en endringsprosess ansattes motivasjon?
- Hvordan viser de ansatte sin motstand mot endring?

To del spørsmål som skal undersøkes er:

- Hvordan styrer ledelsen en endringsprosess?
- Hvordan påvirker de ansatte, ledelsens evne til å gjennomføre en endringsprosess?

1.4 Tilnærming og avgrensning

Fokuset i oppgaven vil være den endringen som foregår på HKS. Det er kun ansatte på salgstemaet som er fokuset, ikke ansatte på kundesenteret. En del av problemstillingen vil ha fokus på ledere som har nært tilknytning til ansatte på salgstemaet. Grunnen til at jeg har valgt å intervjuet de ledere som er nær ansatte er fordi de vil kunne forklare bedre hvordan de ansatte har taklet endringen, og hvordan endringen har påvirket ansattes arbeidshverdag. Disse lederne omgås med de ansatte i hverdagen og vil kunne fortelle meg ansattes arbeidshverdag og hvordan de har blitt påvirket etter at endringen ble kommunisert.

Denne studien tar for seg kortsiktige effekter og gjennomføres som en studie på hvordan ansatte selv opplever effektene av endringsprosessen på motivasjon og motstand. Som sagt tidligere har denne studien blitt gjennomført kort tid etter at det ble kommunisert om endringen. Det har ikke vært før- og etter undersøkelser.

Det er flere interessante teoribidrag og flere aktører innen HKS som kunne ha vært tatt i betraktning i oppgaven, men disse har blitt utelatt på grunn av tidsbegrensning en masteroppgave har. Eksempler på teoriene som kunne ha blitt brukt er blant annet psykososialt arbeidsmiljø, stressteorier og ledelses stiler. Andre aktører som kunne ha blitt studert er *ansatte på kundesenteret*; hvordan de takler endringen og de nye kollegaene, *Hafslund strøm AS*; ekstern aktør som får rapport om salgene, hvordan endringen påvirker salget og dermed rapporteringen eller *HR avdelingen*, som kan måle de ansattes trivsel og som setter inn tiltak for ansattes trivsel og motivasjon.

1.5 Oppgavens disposisjon

I kapittel to presenterer jeg de teoretiske bidragene casestudien bygger på. Kapittelet får frem hva de ansattes motivasjon er bygd av, hvilken grunner det er som fører til motstand, og en modell som viser hvordan ledelsen kan styre en endring for å få til en vellykket endringsprosess. I kapittel tre beskriver jeg de metodiske valgene jeg benytter og hvorfor. Metodekapittelet beskriver hvordan intervjuene og observasjonene ble utført og hvordan dataene blir behandlet, samt best mulig gyldighet og pålitelighet i resultatene. I kapittel fire presenterer jeg analyse i lys av teorien jeg har presentert og funnene jeg har kommet frem til. Her vil jeg først se på motivasjon og motstand hver for seg, for deretter hvordan de henger sammen. Etter det presenterer jeg en syntese av mine funn. Tilslutt, presenterer jeg ledelsens rolle i endringsprosessen. Siste kapittel er konklusjon der jeg oppsummerer de viktigste funnene og rådene. Til sist gis det forslag til videre forskning.

2. Teoretisk bakteppe

Nedenfor presenterer jeg de teoriene jeg har brukt for å undersøke problemstillingen. Jeg starter først med å presentere Force Field analysen, der jeg viser styrkene for og hindringene mot endringen. Hindringene mot endringen er demotiverte ansatte og hvis ansatte viser motstand mot endring. Her ser jeg også på sammenhengen mellom motivasjon og motstand og hvordan de påvirker hverandre. Etter at jeg har presentert dette, går jeg i dybden og forklarer motivasjon ved å se på motivasjonsteorier. Deretter ser jeg på forskjellige grunner for at de ansatte kan vise motstand. Tilslutt ser jeg på hvordan ledelsen kan styre endringsprosessen for å få til ett vellykket endring, ved å se på Kotter sin åttetrinnsmodell for vellykket endringsprosess. Trinnene kan ledelsen bruke for å involvere ansatte og dermed øke

motivasjonen og motvirke motstanden. Jeg vil understreke at det er umulig å følge alle disse trinnene til punkt og prikke, fordi det alltid vil være avvik i virkeligheten på grunn av sosiale faktorer, modellen kan ses på som en ”koke bok” og ikke et fullt analytisk verktøy. Teoriene blir brukt for å forenkle virkeligheten, og er nyttige verktøy for å analysere ansattes motivasjon og motstand gjennom endringsprosessen. Jeg har brukt teorien til å utforme metoden, intervjuene og diskutert funnene i lys av disse teoriene.

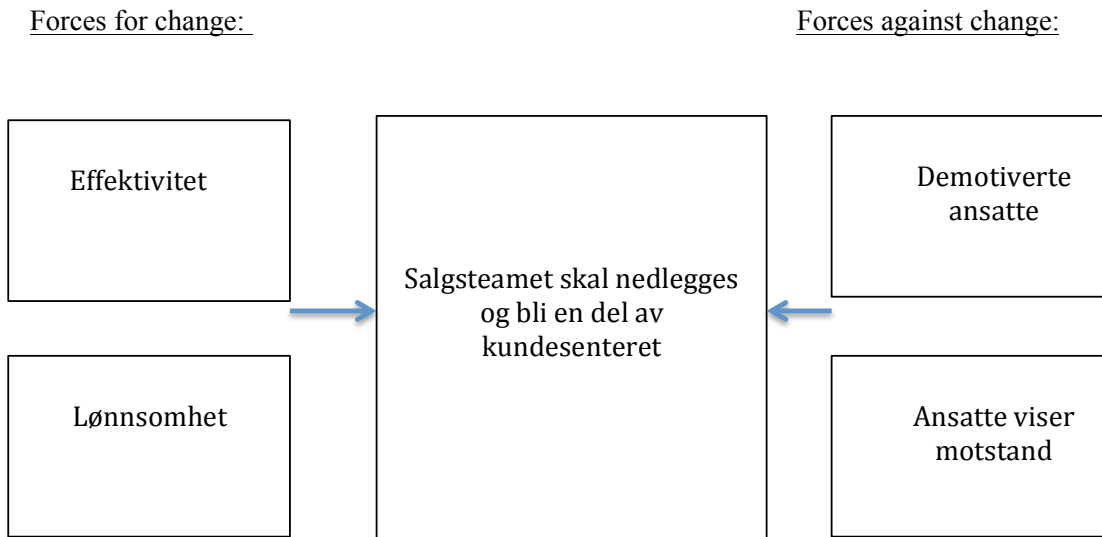
2.1 Force Field

Lewins Force Field analyse er en modell der man lager en liste med alle de faktorene som styrker endringen (på venstre side) og faktorene som hindrer endringen (på høyre side). Deretter scorer man hver faktor basert på dens innflytelse og legger opp resultatet for og mot endring for å finne ut hvilke av disse som veier tyngst. På denne måten kan ledelsen styrke de faktorene som støtter endringen og håndtere de faktorene som er hinder for endringen (Palmer et al. 2009). I denne oppgaven er fokuset på de faktorene som hindrer endringen og hvordan ledelsen kan håndtere disse hindringene.

Ut ifra samtalene med ledelsen har jeg kommet frem til at de faktorene som styrker endringen er *effektivitet* og *lønnsomhet*. Endringen er effektiv fordi ansatte fra salgsteamet vil få tettere oppfølging og et større miljø å jobbe i. De vil også kunne lære seg å ta innkommende henvendelser og få en bredere kompetanse på strømfaget som vil hjelpe dem til å levere bedre salg. Ved å innlemme salgsteamet og kundesenteret vil organisasjonen samle alle strømkompetansetene et sted. Endringen er lønnsom fordi organisasjonen vil få stordriftsfordeler gjennom færre ledere, men større fleksibilitet ved bedre ressursstyring og rullering av innkommende og utgående salg innad i teamene. Endringen er gjort med tanke på at kundesenteret vil være mer fleksibel og vil kunne levere budsjett uavhengig av sykdom, oppsigelser også videre, fordi hvert team på kundesenteret får flere ansatte.

Ut ifra samtalene med ledelsen og ansatte på salgsteamet har jeg drøftet faktorene og konkludert med at de faktorene som kan være hinder for endringen er *demotiverte ansatte* og hvis de ansatte begynner å vise *motstand mot endring*. Disse to faktorene kan hemme endringen eller i verste fall føre til at endring ikke blir fullført. Konsekvensen av demotiverte ansatte vil føre til at ansatte på en eller annen måte vil vise aktiv eller passiv motstand. Eller på den andre siden, hvis en ansatt ikke liker endringen, vil han / hun vise motstand, og da vil

vedkommende være en demotivert ansatt. Dette viser at disse to hindringene henger sammen og påvirker hverandre. Nedenfor oppsummerer jeg faktorene for og mot endringen i Figur 1:



Figur 1: Force- Field modell

2.2 Motivasjon

Begrepet motivasjon stammer fra det latinske ordet "å movere", som betyr å "bevege".

Kaufmann & Kaufmann (2003: 43) definerer motivasjon som "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse." Alle mennesker er forskjellige, derfor vil forskjellig faktorer motivere den enkelte individ. Noen blir motivert av makt og egne presentasjoner, mens andre blir motivert av de økonomiske forholdene også videre. Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. *Indre motivasjon* kan forklares som å utføre en bestemt handling uten noen form for belønning, fordi selve oppgaveløsning i seg selv er belønningen. Eksempler på dette kan være ansvar, selvstendighet og personlig vekst. Dette kan kobles mot behovsteoriene, som jeg vil skrive mer om under. *Ytre motivasjon* derimot, er å utføre en bestemt handling for å oppnå en belønning, utenfor selve handlingen. Eksempler på dette kan være lønn, oppgave- og sosiale faktorer. Jobbkarakteristiske- modeller hører til hjemme under ytre motivasjon, som jeg skal belyse senere (Kaufmann & Kaufmann 2003).

Det finnes et mylder av motivasjonsteorier. Teoriene som er mest relevante for denne problemstillingen er behovsteori og jobbkarakteristiske- modeller. Disse vil gi et godt grunnlag for å belyse den problemstillingen jeg skal undersøke fordi de belyser blant annet

hvilken faktorer som ligger til grunn for at en ansatt bli motivert og hvordan disse faktorene blir påvirket når noe uforventet skjer.

2.2.1 Behovsteori

Behovsteori tar utgangspunkt i at atferd bestemmes av menneskers grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann 2003). Den mest kjente er Maslows behovspyramide, som gir en god forståelse av hva som driver mennesker i deres gjøremål. Den er utformet som en generell motivasjonsteori, men kan også anvendes til å forstå hva som driver motivasjonen i en arbeidssituasjon. Behovspyramiden bygger på ideen om at ”*disse ulike behovene vil motivere til å handle for å tilfredsstille behovet.*” (Jacobsen & Thorsvik 2008: 221). Denne pyramiden består av fem behovsnivå, der behovet på høyest nivå i hierarkiet ikke kan nås før behovene på de lavere nivåene er tilfredsstilt. Disse behovene er; *fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering* (Jacobsen & Thorsvik 2008; Kaufmann & Kaufmann 2003).

Alle disse nivåene har organisasjonsmessige faktorer som kan motivere en ansatt. Det er viktig for Hafslunds ledelsen å være klar over hva som motiverer hver enkelt ansatt i salgsteamet. Selv om Maslow har fått mye kritikk, er teorien hans mye brukt og har god empirisk støtte. Kritikken han har fått går blant annet ut på at de forskjellige behovene i pyramiden er for enkle og de ikke nødvendigvis må oppfylles i en bestemt rekkefølge og at man kan bevege seg både oppover og nedover i forhold til de ulike aktivitetene. (Jacobsen & Thorsvik 2008; Kaufmann & Kaufmann 2003). Det viktigste man kan lære fra Maslow er at folk blir motivert av å få tilfredsstilt sine behov, og jobber alltid for å tilfredsstille neste behov.

Forskeren Clayton Alderfer har laget en reformulering av Maslows behovs pyramide, som kalles for Alderfers ERG-teori. Figur 2 viser Maslows teori i kontrast med Alderfers teori. Der Maslow har fem nivå, består denne teorien kun av tre nivåer. Disse nivåene er; *behovet for eksistens, behovet for relasjon og behovet for vekst*. I motsetning til Maslow, mener Alderfer at mennesker kan bevege seg både opp og ned i hierarkiet uavhengig av hvilke behov som er tilfredsstilt. Dermed er denne teorien mer fleksibel enn Maslows og viser at mennesker og deres motivasjon til å dekke behov er ikke så firkantet og regelstyrt (Kaufmann & Kaufmann 2003).

Til tross for at Maslow har fått kritikk og fått forslag til revidering av behovspyramiden, gir hans innsats oss innblikk i hva vi bør ta hensyn til når vi vil fremme individers motivasjon og er fortsatt mye brukt arbeidslivet i dag (Kaufmann & Kaufmann 2003).



Figur 2: Maslows behovshierarki og Alderfers ERG-teori

2.2.2 Jobbkarakteristiske modeller

Jobbkarakteristiske modeller handler om motivasjonselementer i selve jobben. Her kartlegger man hvilke faktorer i selve jobbsituasjon virker motiverende og demotiverende (Kaufmann & Kaufmann 2003). Disse er relevante for å forstå hvordan endringen påvirker salgsteamets ansattes motivasjon, siden det er egenskaper ved selve jobben som endres.

En av de mest kjente jobbkarakteristisk- modellene er Herzbergs tofaktorteori. Som forklart av Kaufmann og Kaufmann (2003) og Jacobsen og Thorsvik (2008) er hovedprinsippet i Herzbergs tofaktorteori at en ansatt som *trives* vil være en motivert og produktiv medarbeider. Denne teorien består av to dimensjoner: motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.

Motivasjonsfaktorer er faktorer som skaper trivsel når de er tilstede, men ikke mistrivsel hvis de ikke er tilstede. Disse faktorene er prestasjoner, involvering, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst, som fører til trivsel og motivasjon. Disse forholdene ligger høyt i Maslows pyramide (Kaufmann & Kaufmann 2003). *Hygienefaktorer*, derimot kan skape mistrivsel og virke demotiverende når de ikke er tilstede, men skaper allikevel ikke trivsel eller motivasjon når de er tilstede. De viktigste hygienefaktorer er arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, ledelse og mellommenneskelige forhold. Disse faktorene ligger nederst i Maslows pyramide og motstrider påstanden om at hygienefaktorer ikke motiverer. Maslow mener at man er motivert når man kan tilfredsstillende behov. Det er verdt å merke at jobbkarakteristiske modeller gjelder kun for motivasjon i jobbsammenheng, mens Maslows teori gjelder i alle aspekter av livet. Som nevnt tidligere, er det viktig at ledelsen gjennom hele

endringsprosessen kartlegger og er klar over hvilke faktorer som motiverer og demotiverer salgsteamets ansatte.

Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet en jobbkarakteristika-modell, som viser hvordan organisasjonsmessige forhold kan fremme motivasjon hos ansatte. Modellen inneholder blant annet de tre psykologiske tilstandene som må være tilstede hos de ansatte for å fremme motivasjon. Disse er; følelsen av meningsfulle oppgaver, følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene og tilstrekkelig kunnskap om resultatene til å kunne avgjøre kvaliteten på resultatene. Det er viktig å nevne her at jobbkarakteristisk- modeller tar hensyn til individuelle forskjeller blant ansatte. De har videre identifisert fem trekk ved arbeidsoppgaver som kan fremme motivasjon. Disse trekkene er;

1. Arbeidsoppgavene er varierte i forhold til forskjellig evner, ferdigheter og kunnskap
2. Oppgavens identitet, det vil si om oppgaven utgjør et helt stykket avsluttet arbeid eller bare en liten del av større arbeidsoppgave
3. Oppgavens betydning, det vil si hvor viktig oppgaven er for en ansatt
4. Ansatte får arbeide selvstendig og får kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon
5. Ansatte for tilbakemelding for det arbeidet de gjør, sånn at de kan lære av deres erfaringer (Jacobsen & Thorsvik 2008; Kaufmann & Kaufmann 2003).

2.3 Motstand mot endring

“One of the commonly cited causes for the lack of success of organizational change is “resistance to change”” (Palmer et al. 2009: 159).

Motstand kan forklares som tilbakeholdende kraft der ansatte ønsker å opprettholde status quo, altså der ansatte gjør bevisste handlinger for å vise sin ”protest” mot endringen (Myers et al. 2012). Motstand er ikke nødvendigvis negativt, men kan være tegn på engasjement. Et engasjement med utgangspunkt i at en ansatt vil det beste for organisasjonene eller vil bidra med noe positivt for endringen. Det er flere syn på en endring og det kan være lurt å ta med ansatte på råd, fordi de vet best hvordan en endring kan utformes på en best mulig måte fordi det er dem som skal bære denne endringen videre. I denne oppgaven skal jeg se på motstand fra ansatte som en hinder for endringen (se Force Field modellen under kapittel 2.1) og jeg viser hvordan ledelsen kan bruke involvering for å forminske motstanden.

Ledelsen må være klar over tegn på motstand hos ansatte. Motstand kan forstås fra tre ulike nivåer: affektive, kognitive og atferdsmessige (Palmer et al. 2009). Affektiv motstand er hvordan en person *føler* om endringen, kognitiv motstand er hvordan en person *tenker* om endringen og atferdsmessig motstand er hva en person *gjør* for å møte endringen. Atferdsmessig motstand kan igjen deles i aktiv motstand og passiv motstand. Aktiv motstand er når motstanderen fornekter endring ved å gjøre bevisste handlinger mot endringen. Passiv motstand er når motstanderen ikke uttrykker motstand med ord. Disse tre komponentene gjør det mulig for ledelsen å analysere forskjellige uttrykk for motstanden og deretter sette tiltak for å motvirke motstand.

Shaw (1997) skiller i sin artikkel mellom den formelle organisasjonen (den legitime systemet) og den uformelle organisasjonen. En organisasjon er ikke bare blitt sammensatt av rasjonell logikk og hard struktur, men også av den sosiale interaksjonen mellom ansatte. Shaw bruker metaforen ”*shadow systems*” for å beskrive den uformelle organisasjonen. Shadow systems er forstått som den sosiale sfære av organisasjonen som påvirkes av den psykodynamiske politikken og den sosiale interaksjonen mellom ansatte. Ledelse studier har vist at de ansattes følelser bør anses som en sak av interesse (Huy 2011). Måten salgsteamets ansatte tenker på endringen vil påvirke deres følelser mot endringen. Tenkning og følelser leder til slutt til atferd, som bør være av høyeste prioritet, siden atferden til de ansatte på en måte kan sies å være selve organisasjonen (Huy 2002). Ansatte med felles interesser og verdier kan samle seg og skape subkultur og vil diskutere endringen med hverandre. De kan søke solidaritet fra hverandre og kan vise motstand mot endring sammen. Når en gruppe deler de samme følelsene knyttet til de samme årsakene, vil ens tilbøyelighet øke for handling fordi gruppefølelsene er sterkere enn følelser en føler for seg selv. Det er fordi man alene er usikker og er redd for å utrykke seg (Huy 2011).

Disse ”shadow voices” er viktig å lytte til fordi her vil det komme frem mye kunnskapsdeling som kunne ha blitt løftet ut som innspill i den formelle organisasjonen. De oppstår ofte i pauserom, i kaffepausene, i korridorene også videre. Slike grupperinger er arenaer som bør være av interesse for ledelsen, fordi det vil komme viktige samspill og ideer som kan forbedre endringsprosessen. Ledelsen på kundesenteret kan blant annet undersøke disse shadow voices ved å se etter mulige tegn på motstand (både aktiv og passiv motstand), ved å lytte til sladder og uoffisielle fortellinger, invitere ansatte til åpen dialog eller delingsrunder der de ansatte

kan dele sine ideer og forbedringsforslag for endringsprosessen (Kjuus & Aarset 2012; Shaw 1997).

Jeg skal nedenfor presentere noen grunner til hvorfor ansatte viser motstand mot endring. Dette er ikke en uttømmende liste, men de vanligste grunner som er relevante for ansatte på salgsteamet.

En mulig grunn for motstand mot endring kan være tilknytning til den etablerte organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen omfatter felles tro, verdier og gjenstander eller enkelt sagt ”slik gjør vi det her” (Palmer et al. 2009). Disse verdiene kan være så godt festet hos de enkelte at de kan benekte å akseptere endringen. HKS endringen innebærer avdelingsoppløsning, ny leder, nye arbeidsplasser, nye arbeidsoppgaver og nye kollegaer. Disse endringene påvirker direkte på den eksisterende kulturen salgsteamet har i dag. Den organisasjonskulturen salgsteamets avdeling har skapt, har en funksjon om å dempe angst, usikkerhet og forvirring. Siden organisasjonskulturen er dypt festet hos de ansatte og er knyttet til den følelsesmessige aspekten, vil det være krevende for ledelsen å bryte denne kulturen og tidskrevende å sette inn nye verdier. Fordi salgsteamets ansatte har tett tilknytning til organisasjonskulturen og sine kollegaer, vil de lett kunne påvirke hverandre ved å skape subkulturgrupper som nevnt over. Burnes (2004), referer til Lewin (1947b) i sin artikkel, som får frem at individuell atferd er en funksjon av en gruppe. Gruppeatferd er innviklede krefter som ikke bare påvirker gruppestrukturen, men endrer også individuell atferd. Derfor bør gruppeatferden være av interesse for ledelsen, der ledelsen konsentrerer seg om gruppenormer, roller og interaksjoner for å motvirke motstand (Burnes 2004).

En annen grunn til at salgsteamets ansatte kan vise motstand mot endring kan være at de er usikre på hva endringen går ut på. Usikkerheten kan for eksempel være i at de mangler tillit til at de har den nødvendige kompetansen for de nye oppgavene eller ferdighetene som trengs. Hvis en ansatt viser motstand mot endring på grunn av dette, har vedkommende ikke noe imot endringen, men kan oppleve angst og frykt som fører til motstand. Usikkerheten kan også være i form av at ansatte ikke er klar over hva som forventes av dem. *En god plan for endringen er til liten nytte hvis ikke folk forstår det godt nok til å bruke den* (Palmer et al. 2009:165). Her er det viktig at ledelsen har gjort et godt arbeid med planlegging og læring av ansatte, samtidig som de ansatte hele tiden har fått informasjon om endringen. Dette er viktig, fordi det tross alt er de ansatte som skal bære endringen videre. Er de ansatte usikre og ikke

klar over hvordan hverdagen vil se ut i fremtiden, vil det påvirke negativt på deres motivasjon.

En siste grunn jeg skal presentere her er når endringen viser seg til å gi negativ effekt på de ansattes interesser. Disse interessene kan blant annet være endring av autoritet, status, lønn, sikkerhet eller generelt andre arbeidsvilkår. En organisasjonsendring vil ofte bryte både ansettelseskontrakten og den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiveren og arbeidstakeren. Med *ansettelseskontrakten* menes det legalt bindende kontrakt mellom arbeidsgiveren og arbeidstakeren, som blant annet forteller hvilke oppgaver som ligger i stillingen, hvilke rutiner som skal følges, lønn, arbeidsvakter også videre. Mens den *psykologiske kontrakten* innebærer stor grad av uskrevne regler. Denne kontrakten er relatert til forventningene, tillit, lojalitet og anerkjennelse. Ansatte vil ofte reagere når det reforhandles om disse kontraktene, spesielt hvis det gir negative effekter på deres interesser. Dermed kan ansatte vise motstand mot endringen for å ta vare på sine interesser (Jacobsen & Thorsvik 2008; Palmer et al.2009). Ledelsen kan redusere motstand med en kontinuerlig kommunikasjon om utfordringer, sette tiltak og vise de ansatte at deres interesser vil bli ivaretatt.

2.4 Åtte trinn for vellykket endring

For at en endring skal lykkes, er det viktig at ledelsen er god til å lede endringsprosessen. Det eksisterer svært mange definisjoner på ledelse. Kotter sin definisjon på ledelse er:

“Leadership defines what the future looks like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles.” (Kotter 2012: 28).

Jeg skal i denne oppgaven ikke gå gjennom forskjellig ledelsesstiler, eller som Kotter skiller dem; *ledelse* og *lederskap*, men skriver generelt hvordan ledelsen styrer endringsprosesser. En god måte å styre en organisasjon på gjennom hele endringsprosessen, er å ta i bruk John Kotter's åttetrinnsmodell for en vellykket endringsprosess, se Tabell 1 (Kotter 1995). I følge Kotter går en endringsprosess gjennom flere faser som krever betydelig tidsrom. For å få til en vellykket endring er det viktig at ledelsen følger alle trinn og ikke gjøre noen kritiske feil. Kotter mener at disse trinnene må følges av vellykkede endringsledere, på den måten vil ledelsen få god oversikt over endringsprosessen og være sikker på at han / hun gjør de riktige

tingene under hvert trinn. Nedleggelse av salgsteamet på Hafslund kan grovt sett plasseres i trinn 5 i dag, altså på det tidspunktet jeg gjennomførte intervjuene og analyserte endringsprosessen.

Opptining av nåværende situasjon	Endring	Nedfrysning
1. etablere en følelse av behov for endring 2. etablere en gruppe som skal styre endringen 3. skape en visjon for endring 4. formidle visjonen	5. gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen 6. skape kortsiktig vinning 7. ikke deklare seier for tidlig	8. forankre nye tilnærminger i kulturen

Tabell 1: En oversikt over John P. Kotters åtte trinn for vellykket endringsprosess

Før jeg presenterer Kotter's åtte trinn, vil jeg presentere viktigheten av planlegging i en endringsprosess. For å lykkes i hvert trinn i en endring, er det avgjørende hvor god plan ledelsen har for endringen. For å skape engasjement i organisasjonen og sikre at alle ansatte får med seg hva som ligger i planen, er det viktig at planene lages i samarbeid med de ansatte som er sentrale for å iverksette planene. På denne måten vil de ansatte, som faktisk skal gjennomføre endringen, få en felles forståelse av organisasjonens formål og vite hvordan de kan engasjere seg i endringsprosessene. Det er mulig at ikke alle ansatte kan være med på planleggingsprosessen. Derfor er det viktig at ledelsen har gjort klart med salgsteamets ansatte om hva som ligger i planene og fått dem til å bli kjent med tidsfristene. Ansatte på salgsteamet må kunne se hva deres rolle er og hvordan de kan bidra. Når det store helhetsbildet ikke er tilgjengelig for ansatte, kan det lede til usikkerhet og uselvstendighet, istedenfor engasjement og selvstendigjøring. Det kreves at organisasjonen operer med åpent og transparent planverk som gir de ansatte tilgang til planverket (Kjuus & Aarset 2012).

Trinn 1, som opphever status quo er det viktigste endringssteget, fordi her må organisasjonen innse alvorret i situasjonen. I denne fasen må ledelsen overbevise de ansatte om at det eksisterer et problem, trussel eller at det finnes nye muligheter. På denne måten får ansatte muligheten til å se at det er behov for endring og snakke om utfordringene. Hvis ikke de ansatte er motiverte, vil ingenting skje. I følge Kotter er ikke dette trinnet lett å oppnå, fordi det blant annet er vanskelig for ansatte å forlate sin komfortsone. Derfor må behovet for endring kommuniseres dramatisk og bredt. Som Kotter (1995: 60) sier; *"Over 50% of the companies fail in this first phase."* Gjennom dette trinnet, vil jeg undersøke hvor godt ledelsen på Hafslund har kommunisert endringen til ansatte, om ansatte har forstått det ledelsen kommuniserer og om de ansatte er kjent med planen for endringen?

Trinn 2 er der det velges en gruppe med mennesker som skal styre endringen. Ledelsen kan ikke styre endringen alene, han / hun trenger en gruppe med mennesker som er med på å styre endringen. Denne gruppen vil som regel bestå av ledelsen og ansatte som blir berørt av endringen. Det er viktig at salgsteamets ansatte er med i denne gruppen for å skape en bedre endringsevne og få dem til å føle eierskap. Ved å involvere ansatte i endringsprosessen vil de få en forståelse for utfordringene og kravene som stilles. På den måten vil ledelsen bryte motstand mot endring og øke ansattes motivasjon. Motstand og mangel på motivasjon i en organisasjon er ofte en konsekvens av mangel på involvering, informasjon, dialog og åpenhet. Folk er langt mindre tilbøyelig til å ha motstand mot egne ideer. Når ansatte blir involvert gjennom enkle, praktiske forbedringer i deres hverdag, ved å etablere følelsen av endringsbehov og inkludere dem i enkle løsningsprosesser vil endringen være enkel å gjennomføre fordi på den måten vil ansatte vite hva som må gjøres og hvorfor (Kjuus & Aarset 2012). Gjennom dette trinnet vil jeg undersøke i hvilken grad ansatte på salgsteamet er involvert i endringsprosessen. Om de føler eierskap til endringen? Om deres ideer blir hørt og tatt vare på?

I **trinn 3** skal denne gruppen skape en visjon for endringen. *"In failed transformations, you often find plenty of plans and programs, but no vision."* (Kotter1995: 63). En visjon klargjør i hvilken retning organisasjonen trenger å flytte. Visjonen sikrer at både ledelsen og ansatte har fotstått endringen og de jobber mot samme mål. Uten en visjon vil ikke ansatte få et bildet av fremtiden, noe som gjør at de ikke vil vite verdien av endringen. Dette kan gjøre dem usikker. Gjennom dette trinnet vil jeg undersøke om ledelsen har skapt en visjon for endringen. Har ansatte en retning å bevege seg til?

Trinn 4, som er siste trinn i opptining av nåværende situasjon, er å kommunisere visjonen. *"Employees will not make sacrifices, even if they are unhappy with the status quo, unless they believe that useful change is possible."* (Kotter 1995: 63). Det hjelper ikke å lage en god visjon, hvis ikke ledelsen er flink nok til å kommunisere visjonen bak endringen. Derfor må ledelsen bruke enhver anledning til å kommunisere visjonen for de ansatte og sørge for at de har forstått meningen med endringen som foregår i organisasjonen. Gjennom dette trinnet vil jeg undersøke om visjonen har blitt kommunisert til ansatte. Hvis ikke, hvordan har det påvirket på motivasjon og motstand?

Neste tre trinn er der den nye endringen blir introdusert, der **trinn 5** er å fjerne hindringer for visjonen og endringen. Hindringene i denne oppgaven har jeg presentert som demotiverte ansatte og når ansatte viser motstand mot endringen. Hvis alt ble gjort riktig i de første fire trinnene, bør ansatte være motiverte og klare å godta endringen. Her gjelder det å inkludere så mange ansatte som mulig med på endringen, fordi jo flere ansatte som er involvert, jo bedre blir resultatet. Ledelsen må sørge for at hver enkel ansatt på salgstemaet er motivert for endringen og hele tiden være på jakt etter å forebygge eventuell motstand fra ansatte. Gjennom dette trinnet skal jeg undersøke de hindringene som har blitt presentert ovenfor i Force Field modellen. Her vil jeg se på hvordan de ansatte føler endringen har påvirket deres motivasjon og om de viser motstand, samt hva ledelsen gjør for å motvirke disse hindringene.

En endring tar alltid tid. I **trinn 6** er det derfor nødvendig å skape kortsiktige vinninger. Uten disse kortsiktige gevinstene er det fare for at ansatte gir opp eller deltar med sine kollegaer som viser motstand for endring. Disse små gevinstene vil motivere de ansatte og de vil ha noe å se frem til.

I **trinn 7** mener Kotter at man ikke skal erklære seier for tidlig. *"While celebrating a win is fine, declaring the war won can be catastrophic."* (Kotter 1995: 66). Ledelsen bør heller benytte troverdighet gitt av kortsiktige vinninger, til å løse større problemer som hemmer endringen. For at en endring skal være langvarig og konsistent krever det utholdenhet og tålmodighet.

Til slutt i **trinn 8** må man forankre den nye endringen i kulturen sånn at det blir *"the way we do things around here"*. Den nye endringen må rotfestes i sosiale normer og felles verdier hos salgsteamets ansatte. Det er viktig at ledelsen viser de ansatte at den nye endringen var nødvendig og at det har vært vellykket. Dette er med på å ikke bare beholde, men også øke

motivasjon hos de ansatte. De tre siste trinnene kan Hafslunds ledelsen se på for å forberede seg til fremtiden, når endringen faktisk implementeres. Ledelsen kan bruke Kotter sine råd til å forbedre prosessene som skjer i og etter Januar 2015.

2.5 Oppgavens felt

Jeg skal i denne oppgaven se på kortsiktige effekter av beskjeden de ansatte på salgsteamet har fått om endringen. Det vil si datainnsamlingsperioden min har vært september – oktober, fire måneder etter at de fikk beskjeden. I disse månedene har de ansatte dannet en viss mening om endringen som først trer i kraft i januar 2015. Gjennom intervjuene vil jeg finne ut hva de ansattes motivasjon har vært før deres sjef sluttet på jobb, altså før de fikk beskjed om endringen. Dette vil jeg finne ut ved å bruke motivasjonsteoriene jeg har presentert. Jeg vil finne ut hvilket elementer på jobben ansatte blir motivert av. Disse motivasjonselementene jeg kommer frem til, vil jeg analysere og se om de har blitt påvirket etter at de fikk beskjeden om endringen. Jeg vil se på både indre og ytre motivasjon hos ansatte. Disse skal jeg undersøke ved å se på behovsteorier og jobb karakteristiske modeller som jeg har presentert tidligere.

Videre skal jeg undersøke om de ansatte viser noen form for motstand og hvilken grunner det ligger bak motstanden. I teorikapittelet presenterer jeg tre grunner til de ansatte viser motstand. Etter å ha blitt kjent med teamet og selve endringen har jeg kommet frem til at disse grunnene kan være mest vanlige hos salgsteamets ansatte. Gjennom intervjuene skal jeg undersøke om det er noen av disse grunnene som fører til motstand hos salgsteamets ansatte. Fokuset her vil være på de ansattes psykologiske kontrakt, fordi jeg vil se på sosiale interaksjonen mellom kollegaene og mellom ansatte og ledelsen, og hvordan denne blir påvirket. Igjen, disse reaksjonene er kortsiktige effekter.

Tilslutt vil jeg se på de to siste delene i problemstillingen, nemlig ledelsens rolle i denne endringen. Gjennom intervjuene vil jeg undersøke både hva ansatte synes om ledelsens måte å styre endringen og hvordan ledelsen selv synes de styrer endringen. Jeg bruker Kotter sin åttetrinnsmodell og finner ut i hvilken grad ledelsen bruker disse trinnene, hva som er fordelene ved å benytte disse trinnene og viser hva som kunne ha gjort annerledes ved å bruke disse trinnene. Jeg ser også på hvordan ledelsen kunne ha unngått hindringene (demotivasjon og motstand) ved bruk av Kotter sine trinn og hvordan ledelsen kan bruke disse trinnene videre for å overkomme hindringene.

3. Metode

”En metode er et redskap, en fremgangsmåte for å løse problemer og komme fram til ny erkjennelse.” (Holme & Solvang 1996:14)

Når problemstilling og teorien er gjort rede for, skal man velge en undersøkelsesmetode som passer. I dette kapitlet gir jeg en oversikt over alle de metodiske trinnene jeg har foretatt i forbindelse med oppgaven og hvordan disse metodene er designet for å gi best mulig kvalitet på resultatet. Jeg skal belyse forskningsdesign og forskningsmetode. Videre viser jeg hvordan jeg bruker intervju som forskningsmetode og hvorfor den er velegnet for min oppgave. Her belyser jeg hvordan jeg utformer intervjuguide, utvelgelse av informanter og hvordan jeg gjennomførte intervjuene, samt hvordan jeg behandler funnene mine. Videre viser jeg den andre forskningsmetoden jeg har benyttet, som er observasjon. Etter det viser jeg en vurdering av gyldighet og pålitelighet. Jeg avslutter kapitlet med å rette fokus mot etiske avveininger.

Det er viktig i metodesammenheng å vite hvilke midler man velger å benytte for å svare på problemstillingen. Det vil handle om hvordan man analyserer og tolker den informasjonen man samler inn. Det er også viktig at en foretar en grundig og helhetlig vurdering av hvilken metode som er best egnet for problemstillingen, ut fra de begrensningene man står overfor i form av tid, erfaring, kompetanse osv.

Dette casestudiet er gjennomført i samarbeid og dialog med organisasjonenes ledelse og ansatte i salgsteamet. Det er nødvendig å ha samarbeid med ledelsen for å få samtykke til å foreta undersøkelsen i deres organisasjon, få informasjon som er aktuell for oppgaven og for å få tilgang til informantens kontaktinformasjon. Samarbeidet har vært nyttig ved at organisasjonens ledelse har vist interesse og bidratt til at oppgaven har fått en best mulig kvalitet. Oppgavens resultater kan organisasjonens ledelse benytte til å forbedre nåværende og senere endringsprosesser, samtidig få innsikt i hvordan disse prosessene påvirker ansattes motivasjon og motstand.

3.1 Valg av forskningsdesign

”Forskningsdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven.” (Gripsrud et al. 2008: 58). Hensikten ved å benytte forskningsdesign er å sikre så pålitelig informasjon som mulig for å belyse

problemstillingen innenfor de rammene jeg har. Min oppgave er i form av et kausalt casestudie, der jeg ser på en endringsprosess Hafslund er i gang med. I min oppgave er jeg opptatt av å se årsak- virknings effekter i de avhengige variablene motivasjon og motstand, ved å se på den uavhengige variabelen, altså hvordan ledelsen styrer endringsprosess.

Jeg har brukt kvalitativ casestudie. Casestudie betyr at man studerer et fenomen i dets naturlig setting. Yin (2009) definerer casestudie som "*en empirisk undersøkelse, som undersøker et aktuell fenomen i dets virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig*" (Yin 2009: 18). Et case kan være om en organisasjon, en hendelse, en beslutning eller en endringsprosess slik som i denne oppgavens tilfelle. Formålet med casestudie er å utvikle en helhetlig forståelse av den ene enheten som studeres og den gir muligheten til å gå i dybden og gripe det særegne ved mennesker og samfunn (Andersen 2013; Grønmo 2004; Yin 2009). Denne metoden foretrekkes når spørsmål om "hvordan" og "hvorfor" tas opp og fokuset ligger hovedsak på aktuelle hendelser (Yin 2009).

Jeg har brukt *intrinsic case study*, et design der forskeren har interesse for emnet og ønsker å oppnå bedre forståelse av den konkrete saken. Denne type casestudie brukes til å forstå de spesielle aspektene ved ett spesielt tilfelle (Stake 1995). Mitt formål med denne studien var ikke å bygge teori, men å forstå påvirkning på de ansattes motivasjon og motstand på grunn av en spesifikk endringsprosess. Med denne studien håpet jeg å øke forståelsen for disse temaene og hvordan de påvirker hverandre.

Casestudie har blitt kritisert for å være tidskrevende, det vil si at forskeren kan ende opp med omfattende tidskrevende dokumenter å jobbe med og funnene kan bli påvirket av forskerens subjektive holdninger (Yin 2009). Disse problemene har jeg diskutert i oppgaven senere. En annen ulempe som kan forbindes med casestudie er at det ikke kan generaliseres til andre organisasjoner enn caseorganisasjonen, fordi oppgaven er skrevet spesifikt for denne organisasjonen (Yin 2009). Jeg mener allikevel at det kan overføres enkelte momenter ved denne oppgaven, da motivasjon og motstand mot endring er aktuelle temaer i mange organisasjoner.

3.2 Kvalitativ metode

Jeg har valgt en kvalitativ metode for å undersøke problemstillingen fordi denne metoden egner seg godt til å studere individer i deres naturlige setting, til å analysere en situasjon og forståelse av sammenhenger. Med kvalitativ metode ønsker man å få et totalperspektiv og å forstå noe i sin helhet. (Andersen 2013; Grønmo 2004). Mitt ønske for denne oppgaven var nettopp dette. Jeg ville undersøke hvordan endringsprosess i en avdeling i Hafslund påvirker ansattes motivasjon og motstand. Jeg var på jakt etter en forståelse av virkeligheten slik som ansatte opplever den, altså et innenfra perspektiv.

Gjennom en kvalitativ metode fikk jeg mulighet til å ha tettere kontakt med ansatte og ledelsen, som ga meg mulighet til å snakke om sensitive temaer og få en dypere forståelse av sammenhengen jeg ville undersøke. Informantene fikk mulighet til å uttale seg om egne tanker og følelser i temaene motivasjon, motstand og endringsprosesser. Disse temaene er private temaer, som kan være vanskelig å grave ned i hvis man for eksempel skulle ha svart på en spørreundersøkelse.

Det benyttes flere typer metoder for å innsamle kvalitativ data. De to metodene jeg har brukt for å samle inn data er dybdeintervju og observasjon. For begge disse metodene gjelder det noen kritiske faktorer som min rolle som intervjueren og observatør, hvordan intervjuguide er utformet, hvor intervjuet skjer også videre (Askheim & Grennes 2008). Dette presenterer jeg etter hvert.

3.3 Intervju som forskningsmetode

Jeg har brukt intervju som datasamlingsmetode fordi den avdekker holdninger og handlingsgrunnlag til ansatte knyttet til arbeidsplassen deres. Dybdeintervju egner seg best når man ønsker å undersøke få enheter og der man er interessert i hva de enkelte informantene sier. Dette fordi med dybdeintervju kan man få frem de emosjonelle tilstander hos informanten, og man kan identifisere sosiale konstruksjoner (Askheim & Grennes 2008). Det er dette jeg er ute etter i min oppgave.

Fordelen med intervju som datasamlingsmetode er at jeg og informanten satt ansikt til ansikt og kunne være åpen mot hverandre. Informanten får følelsen av å være i fokus og kan dermed være mer konsentrert. Jeg og informanten dannet en form for nærhet og intimitet og kunne

dermed snakke mer om sensitive temaer som motivasjon og motstand som angår de ansatte og ledere på en svært personlig måte. Derfor er intervju en god metode for denne oppgaven fordi den søker subjektiv og sensitiv informasjon og er designet slik at informanten ikke føler seg støtt, utnyttet eller truet (Askheim & Grennes 2008). Intervjuet ga meg muligheten til å studere informantens oppførsel, kroppsspråk og om informanten uttrykker noen følelser på konkrete spørsmål underveis.

En annen fordel med dybdeintervju er at intervjuet får fleksibilitet. Jeg fikk muligheten til å gå i dybden der jeg hadde behov for mer utdypende svar. Jeg stilte tilleggsspørsmål som ”*Kan du si mer om dette?*” eller ”*Kan du utdype dette nærmere?*”. På denne måten får man oppklart hvis noe er uklart eller om man er i tvil om hva informanten mener. Dessuten hendte det flere ganger at informanten kom inn på noe som jeg ikke hadde tenkt på i utgangspunktet. Fleksibiliteten gjorde at jeg kunne justere intervjuet og dermed snakke om de temaene som ble berørt av informanten (Askheim & Grennes 2008).

Intervju som datasamlingsmetode har også noen ulemper. Dybdeintervju er blant annet kostnads og tidskrevende. Det tar tid å forberede, gjennomføre og deretter å bearbeide dataene som samles inn. Slike forhold kan begrense antall informanter man kan intervjuer (Askheim & Grennes 2008). For min oppgave var det ikke noe særlig kostnadsproblemer. Men det har vært tidskrevende å planlegge og senere bearbeide intervjuene. Jacobsen (2005) mener likevel at personlig intervjuer sikrer påliteligheten på en mer overbevisende måte enn åpne intervjuer som for eksempel via telefon.

3.3.1 Intervjuguide – valg av struktur

Som nevnt ovenfor gir intervju muligheten til både intervjueren og informanten å være åpen mot hverandre og dele synspunkter. Derfor brukte jeg i det kvalitative intervjuet ustrukturert spørreskjema for å få utdypende svar fra informanten og forstå personlige temaer som motivasjon og motstand. Jeg hadde på forhånd en viss mening om hvilken temaer som var viktige å få kartlagt i intervjuet. Jeg lagde en intervjuguide, som fungerte som en huskeliste og navigasjonsinstrument under intervjuet (Askheim & Grennes 2008; Holme & Solvang 1996). Jeg lagde to forskjellige intervjuguide, en for de ansatte og en for ledelsen. Temaene var like i begge guidene, men var rettet mot disse to målgruppene.

”En god intervjuguide beveger seg fra det generelle til det spesielle.” (Askheim & Grennes 2008: 123). En god intervjuguide har som regel tre hovedfaser (Askheim & Grennes 2008). I *første fase* prøvde jeg å etablere relasjon med informanten for å få en åpen og god interaksjon. Jeg startet med å presentere meg selv, presentere de temaene som jeg skulle gjennomgå i intervjuet og opplyste om lydopptak. Deretter fikk informanten mulighet til å presentere seg selv og si litt om sin bakgrunn. *Fase to*, som ble prioritert sterkest, er der jeg snakket om de hovedtemaene som skulle undersøkes. Hovedtemaene som var inkludert i min intervjuguide var:

- Motivasjon både før og etter endringen ble presentert
- Motstand mot endring
- Ledelsens måte å styre endringen på

For å få oversikt og ikke bruke altfor lang tid på et tema, skrev jeg cirka tid jeg hadde lyst til å bruke per tema. Alle disse punktene ble ikke fulgt blindt i den rekkefølgen de var satt opp. Som nevnt tidligere berørte informanten eller jeg selv andre synspunkter enn det som var satt, opp i løpet av intervjuet. Jeg justerte da intervjuet på den måten at det passet med det temaet som ble berørt. Men selvfølgelig passet jeg på å få dekket alle temaene jeg hadde planlagt å snakke om. *Fase tre* er oppsummeringsfasen der jeg oppsummerte det vi snakket om og informanten fikk muligheten til å uttale seg om ting som ikke ble belyst nok under intervjuet.

3.3.2 Forberedelse av intervjuene

Utvelgelse av informanter: I følge Askheim & Grennes (2008) må informanter være kvalifiserte for å svare på det man ønsker å studere. I denne oppgaven ønsker jeg å finne om motivasjon og motstand hos de ansatte som jobber i salgsteamet. Det er kun syv ansatte som jobber i dette teamet, derfor ble det naturlig å intervju disse syv ansatte. De sitter med den kunnskapen jeg trenger for å svare på problemstillingen fordi det er deres subjektive mening om motivasjon og motstand jeg skal undersøke i denne oppgaven. I tillegg til de ansatte, trengte jeg også noen ledere å snakke med, for å få innblikk om hvordan ledelsen styrer endringsprosessen, hvor mye de inkluderer de ansatte i disse prosessene og hvordan ledelsen håndterer demotivasjon og motstand mot endring fra ansatt. Utvelgelsen av ledere falt naturlig på de ledere som er nær salgsteamet, altså de som kjenner ansatte på et nært forhold. Dermed ble det naturlig å velge de to avdelingsledere som erstattet salgsteamets tidligere leder. Disse to lederne heter Pål og Espen (Se Tabell 2). Da disse to har jobbet med salgsteamet i noen

måneder nå, vil de ha noe å si i forhold til ansattes motivasjon og motstand, i tillegg til at de kjenner til endringen. Det ble også naturlig å intervju en leder som står nær endringen, og er med på å styre endringen, nemlig Per (se Tabell 2).

Det er ingen øvre eller nedre grense for hvor mange intervju man skal gjennomføre, alt avhenger av avgrensningene man har for tid og økonomi, samt avhengig av problemstilling (Johannessen et al. 2011). For min problemstilling er det tilstrekkelig å intervju de syv ansatte fordi det er dem jeg undersøker i oppgaven og det er deres personlig mening om motivasjon og motstand jeg skal måle. Disse syv ansatte intervjuer jeg som en ”gruppe”, det vil si jeg samler inn deres erfaring og kunnskap om de temaene jeg skriver om. Mens de tre ledere anser jeg som roller (lederroller) og ikke som en gruppe. Disse 10 informantene ser jeg som en enhet som skal svare på min problemstilling. Disse 10 informantene sikrer å gi meg svar med en god kvalitet slik at jeg kan konkludere på bakgrunn av det.

Teamets ansatte består av seks kvinner som er i 20 årene og en mann som er i 30 årene. De har jobbet der fra 1- 3 år. For ledelsen presenterer jeg en tabell nedenfor med kjønn, alder og ansiennitet. Jeg har tatt med utdanning fordi jeg vil kartlegge hvor høyt utdanningsnivå ledelsen har og hvilken kunnskap og kompetanse de sitter med. Navn som har blitt brukt her er fiktive. Salgsteamets tidligere lederen som sluttet i mars 2014, kaller jeg for Ola.

	Alder:	Ansiennitet:	Utdannelse etter videregående:
Per	30 årene	10 år	Bachelor i markedsføring og salg. 1 av 3 år for Master of Management er fullført.
Pål	30 årene	5 år	Ingen utdanning etter videregående
Espen	20 årene	5 år	Ingen utdanning etter videregående

Tabell 2: Ledelsens bakgrunnsinformasjon

Jeg startet med å kontakte Per, som er leder for HKS, Pål, Espen og det er han som står sentralt for å styre endringen. Per ga meg kontaktinformasjon til resten av informantene. De ble kontaktet gjennom mail, der vi avtalte tid og sted for intervjuet. Informantene fikk en bekreftelsesmail med avtalt tid og en oversikt over temaer som jeg hadde tenkt å intervju dem om. På den måten var de forberedt til intervjuet som førte til at jeg fikk fyldigere svar på spørsmålene, noe som igjen økte kvaliteten på intervjuet.

Sted: I forbindelse med lokalisering av intervjusted var det viktig for meg å ta hensyn til hva som passer best til informanten. Når jeg valgte lokal for intervjuet tok jeg i betraktning at omgivelsene skulle være kjente for informanten. Når omgivelsene er kjente og ikke representerer noen utfordring, vil det skape trygghet og sikkerhet for informanten. På den måten vil informanten føle seg avslappet og ikke ukomfortabel under intervjuet (Askheim & Grennes 2008). Jeg og informantene sammen bestemte oss for å møtes på deres daglig arbeidsplass, altså Hafslundbygget på Skøyen. Dette fordi det passet best for informanten i forhold til arbeidstiden, og det var heller ikke en utfordring for meg å dra dit.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Lydopptak: Jeg har benyttet meg av lydopptak ved å bruke funksjonen "taleopptak" på min egen iPhone. Alle informanter stilte seg positivt til det. Men jeg kunne merke at en informant virket litt skeptisk rundt lydopptak. Når jeg opplyste om lydopptak tullet vedkommende og sa sarkastisk; "*Skal dette bli vist til lederen min senere?*". Jeg presiserte at lydopptakene vil kun bli brukt av meg og til oppgaven min og skal slettes etter at oppgaven er ferdig. Jeg gjorde alt jeg kunne for å fjerne usikkerheten. For å motvirke usikkerheten plasserte jeg iPhone midt på bordet, mellom meg og informanten på en slik måte at det ikke var hinder eller for synlig for at noen av skulle bli forstyrret. Lydopptak har ført til at jeg klarte å konsentrere meg om informanten, gi alt oppmerksomhet til vedkommende og ikke bekymre meg så veldig mye om notatene underveis. Jeg klarte også å observere informantens reaksjoner og kroppsspråk underveis. Det har vært en fordel for meg å ta opp intervjuet, fordi jeg har brukt dette i analysen senere og har fått konkrete ordrett sitater.

Tid: Teorien sier at det finnes ingen fasit svar på hvor lenge et intervju bør være, dette fordi dybdeintervjuer er mer fleksibel sammenlignet med andre datainnsamlingsmetoder (Askheim & Grennes 2008). Mine intervjuer varte alt fra 40-90 minutter.. Noen informanter svarte

utfyllende, mens andre var mer konkrete i det de sa. Men det viktigste er innholdet som har betydning for resultatet. Jeg merket at de ansatte var villig til å gi mer informasjon sammenlignet med lederne. Ledelsen svarte kort og konkret på det jeg spurte, mens alle ansatte hadde tilleggsinformasjon til de spørsmålene de ble stilt. Dette kan naturligvis forklares fordi motivasjon og motstand er temaer som direkte berører ansattes følelser og fordi de direkte blir påvirket av denne endringen.

Min rolle: Det er min plikt, som intervjueren, å få informanten til å føle seg komfortabel gjennom hele intervjuet. Askheim og Grennes (2008: 116) har laget en liste med de egenskapene en intervjuer må ha for å få til et godt intervju. Ut i fra disse anbefalingene hadde jeg i god tid i forveien tenkt på hvordan jeg skulle oppføre meg i intervjuet. Jeg tok meg tid til småprat, lytte og være synkronisert med de temaene informanten vil snakke om. Jeg passet på mitt kroppsspråk gjennom hele intervjuet, og sørget for å ha øyekontakt med informanten. Ved avslutning av intervjuet takket jeg informanten for at han / hun tok seg tid til intervjuet, informerte om at jeg hadde fått samlet inn interessant data og spurte om det var noe informanten ville tilføye noe som ikke ble tatt opp under intervjuet. På denne måten fikk informanten en positiv tilbakemelding og fikk en følelse av at han / hun hadde bidratt med noe viktig. I følge Askheim og Grennes (2008) må intervjueren ha en grunnleggende forståelse av bransjen og det problemområdet som er tilknyttet oppgaven. Jeg hadde lest godt gjennom de teoriene jeg hadde tenkt å bruke i oppgaven, samt om bransjen for å være godt forberedt på selve intervjuet.

Jeg har vært på Hafslund kontoret på Skøyen i forbindelse med intervjuene og observasjon, i tillegg til email kontakt og flere telefonsamtaler med Per. Første gangen jeg var der, hadde jeg møte med Per og snakket generelt om endringen, utfordringer og om eventuelle problemstillinger. Den dagen hilste jeg også på gruppeledere og salgsteamet og fikk muligheten til å være på deres kontorlandskap og bli kjent med dem. I slutten av september og starten av oktober utførte jeg intervjuene og observasjon. I november og starten av desember har jeg vært der et par ganger for å skrive oppgaven og snakke med Per.

Etter at alle intervjuene var ferdig, satt jeg igjen med mange notater som jeg tok underveis intervjuene og lydopptak. Jeg startet med å transkribere lydopptakene ved å skrive ned hvert informant sitt intervju i en Word fil. Etter at jeg hadde fått 10 transkripsjoner, begynte jeg å sortere dem i de temaene jeg hadde i intervju guiden. På den måten fikk jeg alle meningene og

synspunktene til ansatte og ledelsen samlet under hvert tema. Deretter begynte jeg å analysere hvert tema og markerte sitater som jeg senere ville bruke i analysearbeidet. Direkte uttalelser fra informantene ga meg et godt grunnlag for videre analyse arbeid. Transkripsjonene har gitt meg god forståelse for ansattes meninger og gjort det lettere for mitt analysearbeid.

3.4 Observasjon som forskningsmetode

Observasjon som datainnsamlingsmetode er brukt for å registrere menneskers atferd, aktiviteter eller handlinger (Askheim & Grennes 2008; Johannessen et al. 2011). Jeg brukte observasjon som en metode, fordi jeg ønsket å finne hvordan ansatte samhandler med hverandre på deres naturlige arena. Jeg ønsker å undersøke hvordan ansatte i salgstemaet samarbeider og hvordan deres arbeidshverdag fungerer. Et viktig fenomen jeg ønsket å observere gjennom dette var *arbeidskulturen* de ansatte jobbet i. Denne informasjonen hadde ikke jeg klart å få frem fra intervjuet. Dette var noe jeg måtte se og observere selv. En ting er å spørre en ansatt om for eksempel hvor godt samarbeid kollegaene har seg i mellom eller hvor god deres arbeidskultur er. Men det er noe annet å observere det selv ved å være på deres kontorlandskap. I følge Johannessen (2011:122), ”*Observasjon egner seg godt når forskeren ønsker direkte tilgang til det han undersøker*”, og det er akkurat det jeg ønsket å se på, altså hvor godt de ansatte er tilknyttet til hverandre. Observasjonen ga meg enormt rik materiale som jeg brukte til det senere analysearbeidet.

Min rolle som observatør kan klassifiseres etter grad av åpenhet og grad av deltakelse i det jeg skulle studere. Johannessen et al. (2011: 131) klassifiserer fire observatørroller i følgende figur:

	Skjult	Åpen
Deltaker	Deltakende observatør	Observerende deltaker
Ikke deltaker	Ren observatør	Tilstedeværende observatør

Figur 3: En typologi over feltroller

Johannessen et al. (2011) beskriver kjennetegn ved disse rollene som følger: *Deltakende observatør* er når observatør blir en del av miljøet som skal studeres. Miljøet er ikke klar over at de blir observert fordi forskning skjer i det skjulte. *Observerende deltaker* er også der observatøren er en del av miljøet som skal studeres. Men forskningen her skjer åpent og de

som blir observert er klar over forskerens status som forsker. *Ren observatør* er der observatør ikke deltar i feltet som undersøkes, og deltakere er heller ikke klar over at de blir observert. Den siste rollen, *tilstedeværende observatør*, er når observatøren engasjerer seg gjennom små prat og intervjuer, men oppfører seg ikke som deltaker.

Når observasjon skjedde på deres naturlige arena, det vil si når de satt og jobbet på sine kontor plasser, vil jeg si at min rolle var en blanding av *observerende* og *tilstedeværende observatør*. Observasjon skjedde åpent der deltakere viste at de blir observert. Jeg satt sammen med dem på deres kontor plass, og de ble fortalt at jeg kom til å sitte her og jobbe med min masteroppgave og spørre litt ting rundt oppgaven. På den måten var de klar over min status og de visste allerede hva jeg skrev om. Ved åpen observasjon som dette kan det påvirke deltakerens opptreden blant annet ved at de kan oppføre seg ”bedre” enn det de gjør til vanlig (Jacobsen 2005). Jeg pleide å bytte mellom intervju og observasjon for å få litt variasjon. Jeg spiste lunsj med de ansatte og hadde småprat i kaffepausene.

Observasjonene ble loggført underveis. Jeg skrev ned viktige handlinger som skjedde underveis. Handlingene jeg observerte var knyttet til kulturen, på måten de hjelper hverandre, hvor tilgjengelig ansatte og ledelsen er for hverandre også videre. Under observasjon ville jeg kartlegge organisasjonskulturen. Etter hver observasjon, pleide jeg å transkribere på samme måte som jeg gjorde med intervjuene. Jeg sorterte mine observasjoner under de temaene jeg har i intervjuguiden. På slutten av min innsamlingsperioden, fikk jeg en god oppstilling med god oversikt over de ulike temaene, som ga meg et godt grunnlag for analysearbeidet.

3.5 Vurdering av validitet og reliabilitet

I alle undersøkelser vil man møte på forskjellige typer måleproblematikk. Man må ha et kritisk syn når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på og på kvaliteten på data man har samlet inn (Jacobsen 2005). Når man forholder seg kritisk til datainnsamlingsmetoden, snakker vi om validitet og reliabilitet. Jeg har her undersøkt både validitet og reliabilitet på intervjuet og observasjonen jeg har samlet inn.

3.5.1 Validitet

Validitet kan defineres som: ”*hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle.*” (Gripsrud et al. 2008: 72).

Intern gyldighet går ut på å teste om resultatene man har funnet oppfattes som riktige. Man kan kontrollere undersøkelsen og resultatene mot andre eller å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv (Jacobsen 2005). Årsakssammenheng casestudie som dette kan oppleve feil i resultatene ved at jeg kan utelate faktorer som påvirker det jeg analyserer (Yin 2009). Jeg har i mine intervjuer, kun kartlagt motivasjon og motstand knyttet direkte til endringsprosessen og prøvd å unngå å snakke om andre temaer som kunne ha påvirket mine avhengige variabler. Jeg hadde på forhånd reflektert over hvilken problemstilling jeg hadde tenkt å undersøke, teoretiske funn, og hvilke temaer jeg skulle konsentrere meg om. Som nevnt over var jeg også kritisk til intervjuguiden jeg utarbeidet, sånn at jeg var sikker på at jeg hadde med de temaene som skulle svare på problemstillingen. Når det gjelder kontroll av resultatene, så har jeg sett ut ifra transkribert data at informantene hadde cirka samme mening om de ulike temaene. Dette gir høyere gyldighet til mine funn, fordi jeg kan med sikkerhet si at mine funn ikke er tilfeldige.

Man kan stille spørsmål til om intern validitet hadde økt hvis jeg hadde hatt med flere informanter, for eksempel andre ansatte fra kundesenteret eller ledere for kundesenteret. Men jeg hadde ikke behov for å intervju dem fordi det ikke angår min problemstilling. Det var totalt 10 aktuelle informanter jeg kunne intervju, altså de ansatte som jobber i salgstemaet og ledere som hadde nær tilknytning til de ansatte.

Johannessen et al. (2011) snakker om *bekreftbarhet*, det vil si at ”*de funnene som man har kommet frem til er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger.*” (Johannessen et al. 2011: 249). Jeg har i hele oppgaveprosessen vært selvkritisk. Jeg har passet på at de intervjuene jeg utførte fungerer i forhold til det jeg har tenkt å undersøke, samt beskrevet alle beslutningene for å komme frem til resultatet. På den måten kan jeg være sikker på at jeg bringer frem et unikt perspektiv.

Jeg benytter metodetriangulering ved at jeg kombinerer flere metoder for å belyse samme fenomen. Jeg bruker dybdeintervju og observasjon for å samle inn data. Med metodetriangulering forbedrer jeg troverdigheten og gyldigheten på mine funn, fordi flere kilder er til bevis som måler samme fenomen (Yin 2009). Ved å benytte metodetriangulering fikk jeg et bredere aspekt på atferdsmessige saker (Yin 2009) og målte motivasjon og motstand mot endring både ved intervju og observasjon. Selv om forskere er skeptiske til det på grunn av dens kompleksitet og belastning (Yin 2009), hjelper metodetriangulering til

overbevisende og nøyaktig data.

Ekstern gyldighet dreier seg om i hvilken grad resultatene kan generaliseres, det vil si om forskningen kan overføres i tid og rom (Jacobsen 2005). Mine funn kan ses i andre endringssammenhenger og spesielt der motivasjon og motstand er fokuset, men mine resultater avhenger blant annet av en spesiell kultur, problemstilling og spesielt formål. Dermed kan jeg konkludere at mine funn trolig har begrenset overføringsverdi.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan defineres som: *"i hvilken grad kan man stole på at resultatene er pålitelige."* (Gripsrud et al. 2008: 73). Det betyr at hvis en annen gjentar denne studien og følger samme metoder, vil de få det samme resultatet? Min oppgave er en enestående studie av en endringsprosess. Resultatet er derfor sannsynlig å være annerledes hvis studien gjentas i fremtiden ved hjelp av samme metodene. For å løse dette problemet har jeg beskrevet i detalj min metode for dokumentasjon og analyse (Yin 2009).

Undersøkelsesmåten kan påvirke resultatene i oppgaven. Det handler om hvordan jeg utfører intervjuet og observasjon, hvordan relasjonen er mellom meg og informanten. Jeg sørget for å ha et åpent forhold til informantene for å skape tillitt hos dem. Mitt ståsted var fra utsiden, dermed er mine funn av objektiv mening. Jeg har heller ikke hatt forutbestemte meninger om resultatet. Jeg har ikke prøvd å påvirke informanten, og heller ikke latt informanten påvirke meg. Dermed kan jeg si at mine funn er pålitelige.

Påliteligheten av data kan også påvirkes av utenforliggende faktorer, for eksempel hvor intervjuet eller observasjonen skjer (Jacobsen 2005). Jeg har intervjuet ansatte på deres kontor der de føler seg mest komfortable og trygge.

En feilkilde kan være hvis informanten ikke har kunnskap om temaet. Motivasjon og motstand er personlige temaer som berører ansatte sterkt. En annen feilkilde kan være at informantene ikke har forstått oppgaven riktig. Jeg har motarbeidet dette ved å sende temaer på forhånd sånn at ansatte kan forberede seg før intervjuet og hele tiden spørre utdypende spørsmål underveis. Påliteligheten økes med tanke på at ansatte snakker om det de har opplevd og at de ble kontrollert med tilleggsspørsmål. En annen mulig feilkilde kan også være

om informantene har svart ærlig eller ikke. I denne oppgavens tilfelle er dette ikke kontrollerbar.

3.6 Etske avveininger

”Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale.” (Johanessen et al. 2011:93). I forbindelse med denne oppgaven har jeg vurdert de mulige etiske problemstillingene som kunne ha oppstått i alle faser av oppgaven og funnet ut hvordan jeg kan behandle dem. I denne oppgaven har det blitt utført dybdeintervju og observasjon, der jeg og informanten har hatt nær kontakt. Et sånt nær forhold preges av gjensidig respekt (Askheim & Grennes 2008). Jeg, som intervjueren har passet på å informere og gi oppdateringer om min oppgave, sånn at informanten og organisasjonen ikke føler seg lite respektert på noen måte.

I forskningsforbindelse er det viktig å se at etikk handler om forholdet mellom mennesker og deres privat eller offentlig felt. (Jacobsen 2005; Johanessen et al. 2011). Motivasjon og motstand er temaer som er sensitive hos ansatte og ledere, de ble derfor informert om at deres informasjon vil bli brukt i forskning. Dette bringer også med et ansvar der jeg må sørge for at materialet ikke kommer på avveie og ikke blir brukt til noe annet enn det informanten har gitt samtykke til. I denne oppgaven er det blant annet viktig at jeg som forsker sletter lydopptak etter bruk og at en eventuell kladd og notater makuleres.

I denne sammenheng er det også viktig at jeg sørger for at all informasjon som har blitt formidlet, skal være anonymisert (Johanessen et al. 2011). Spesielt når man henter frem sensitiv informasjon hos de ansatte og de snakker om ting de kanskje ikke vil dele med alle. Jeg har sørget for at informanten er klar over anonymiteten, deres navn ikke kommer frem og at de på ingen måte skal følge seg truet eller usikker.

Hafslund vil ha utnytte av resultatene, men jeg er klar over at jeg skal motstå direkte eller indirekte press fra organisasjonen eller noen andre *“når det gjelder metodevalg, funn eller konklusjoner, og gjennomføring og rapportering av resultater av oppdragsforskning.”* (NMBU 2008: 7). Videre i NMBUs (2008) etiske retningslinjer står det at *”man bør etterstrebe å publisere også negative resultater.”* Fordi organisasjonen har takket ja til samarbeid om denne oppgaven, må organisasjonen godta og respektere de funnene jeg

kommer frem til. Videre må de vurdere selv hvordan de ønsker å håndtere eventuelle uønskede eller negative resultater. Det er også uetisk å bevisst holde tilbake uønskede resultater. Jeg har sørget for å levere sannferdig, fullstendig vitenskapelig og etterprøvable informasjon. Har det vært noe jeg er i tvil om har jeg sett på NMBU (2008) sine etiske retningslinjer, som sier; ”gjøre rede for usikkerhet og mangel på kunnskap, og hva dette betyr for konklusjonene” (NMBU 2008: 8).

4. Analyse og Diskusjon

I dette kapitlet ser jeg på de funnene jeg har funnet og drøfte dem i forhold til det teoretiske bakteppet jeg har presentert. Jeg starter først med å se på motivasjon til de ansatte, både før og etter at endringen ble kommunisert. Deretter har jeg sett på hvordan og i hvilken grad de ansatte har vist motstand mot endringen. Etter at jeg har presentert de to hovedtemaene i oppgaven, presenterer jeg en syntese som viser hvordan motivasjon og motstand henger sammen og hvordan de påvirker hverandre. Til slutt viser jeg ledelsenes rolle i denne endringsprosessen og hvordan de håndterer motivasjon og motstand hos de ansatte.

4.1 Motivasjon

Jeg vil starte med å analysere hvordan ansattes motivasjon har vært før endringen ble kommunisert. Det er viktig å kartlegge hva ansattes motivasjon har vært før endringen ble kommunisert, for å måle hvordan denne motivasjonen har endret seg etter at de fikk beskjed om endringen. Deretter vil jeg gi en analyse av hvordan denne endringen så langt har påvirket deres motivasjon i dag. Samtidig vil jeg også belyse hva det er som er motivasjonen for selve endringen.

4.1.1 Motivasjon før endringen ble kommunisert

Meningen med å kartlegge motivasjon før endringen ble kommunisert er å finne faktorer som er viktige for ansattes motivasjon, for så å se hvordan disse blir påvirket etter endringen blir kommunisert.

Jeg har sett på behovsteorier og jobbkarakteristiske modeller for å se hva enkeltindivid blir motivert av. I følge disse to teoriene er det henholdsvis tilfredsstillelse av behov og trivsel på

jobb som motiverer en individ. I et land som Norge er det selvfølgelig at de lavere nivåene i Maslows behovspyramide er oppfylt hos hver enkel individ. Behov som minimumslønn og jobbsikkerhet er alltid sikret gjennom lovverket, derfor er ikke disse behovene ”et problem” å oppfylle for ansatte i Norge. Salgsteamets ansatte blir motivert av lønn, spesielt fordi de er selgere og kan tjene ekstra i form av provisjon. Fire av syv ansatte sa at deres motiv bak å søke denne jobben var nettopp fordi det var salgsjobb, der de har mulighet til å tjene ekstra penger i form av provisjon. Etter at jeg har sett hvor mye hver enkel ansatt kan få i provisjon på salgsteamet, ser det ut som at lønn sammen med provisjon, er en viktig faktor, spesielt for de fire ansatte.

Når spørsmålet om den sosiale tilknytningen ble tatt opp, ble det sagt av flere ansatte at det er viktig med gode kollegaer, godt arbeidsmiljø og en god leder. Disse kan beskrives som sosiale behovene i Maslows behovspyramide. Disse tre behovene var viktige for salgsteamets ansatte å få tilfredsstilt for å ha motivasjon på jobben. De syv ansatte på salgsteamet har skapt en intim kultur der de har en tett relasjon til hverandre og trives godt sammen. Under mine observasjoner kunne jeg se at salgsteamet holdt sammen i forhold til andre temaene på kundesenteret. Det er litt vanskelig å si om de selv har holdt seg sammen, eller om de ble ekskludert fra resten av kundesenteret. Fordi det er få ansatte på salgsteamet og jobber mot de samme målene, er det åpenbart at de har felles interesser og ting å snakke om. Under observasjonene kunne jeg se at deres småprat og kaffepausene ble holdt sammen. Dette ble tydeliggjort i intervjuene også, der ansatte svarte at de trivdes godt med deres kollegaer og de hadde skapt en god relasjon med hverandre.

Når det kommer til lederen deres, var de veldig fornøyd med deres tidlig leder, Ola, som sluttet i juni 2014. Alle syv mente at han var en god leder som fikk frem deres salgsevner. Han var god til å motivere dem, vise dem mål og drive dem for å nå målet. Ola ga dem en visjon å se frem til, en måloppnåelse som de hele tiden jobbet mot. Han ga både individuelle mål og team-mål, sånn at de ansatte hadde noe å jobbe opp mot. For å klare å nå disse målene og skape motivasjon hos ansatte, hadde han bonusordninger og konkurranser inni mellom. Ansatte mente at deres motivasjon fremmes når de får tilbakemelding fra lederen når de gjør noe bra. De liker når de har små konkurranser og navn på selgeren kommer på tavla. Han klarte å nå de høyeste behovene hos ansatte, som kan ses ut ifra Maslows behovspyramide, der han traff godt på ansattes status, selvrealisering og utnyttelse av deres potensiale. Gjennom intervjuene mente ansatte at han var god til å lære bort ting og ga dem mulighetene

til å utvikle seg. Ola hadde ambisjoner om å ekspandere salgsteamet, sånn at det blir flere ansatte på salgsteamet med flere arbeidsoppgaver. Denne visjonen var godt forklart til ansatte. På den måten var ansatte motiverte fordi de så utviklingsmuligheter og hadde noe å se frem til. Ansatte mente at på den måten følte de at deres jobb hadde en betydning og deres arbeid ble verdsatt. Denne typen indre belønning er viktig for å få de ansatte til å trives på jobb og fremmer motivasjon på en positiv måte. I følge informantene var han en leder med ”layback stil”, det vil si han hadde gitt mye selvstendighet til de ansatte der de kunne styre arbeidsdagen sin selv, så lenge de leverer og når målet. Under en av mine observasjoner viste en av ansatte meg bilder av Ola, kona hans og barna hans. Vedkommende fortalte meg historier som Ola hadde fortalt dem. Jeg kunne se at de hadde tett tilknytning til han og savnet han. Nedenfor presenterer jeg noen av informantenes utsagn om lederen Ola:

”Ola var som en kompis.”

”Ola var skapt for salg og hadde høye ambisjoner!”

”Ola var verdens beste sjef å ha... Har aldri hatt en sjef som han”

Faktorer som selvstendighet og ha kontroll over egen arbeidssituasjon ble sett på som viktige faktorer hos de fleste ansatte. Jeg, under mine observasjoner, kunne se at de styrte dagen sin selv. Alle hadde konkrete mål de skulle oppnå. De kunne ta pause når de ville, de kunne sitte litt på nettet og gjøre andre ting så lenge målet blir oppnådd på slutten av dagen. Arbeidsvaktene var også selvstyrt, det vil si de kunne komme på arbeid når de vil og dra når de vil, så lenge de leverer og når dagens mål. Det ble bekreftet under intervjuene at alle syv ansatte liker denne måten å jobbe på og var godt fornøyd med deres arbeidssituasjon.

4.1.2 Motivasjon etter endringen ble kommunisert

Nå har vi sett på hvordan salgsteamets motivasjon har vært før selve endringen ble kommunisert til dem. Deres motivasjon før endringen, kan stort sett oppsummeres med at det har vært lønn (+provisjon), god arbeidskultur og god leder som gir mulighet til selvstendighet og ansvar for deres egen arbeidsdag. Jeg vil nå gi en analyse av hvordan beskjednen om endringen har påvirket deres arbeidssituasjon og hvordan den har påvirket deres motivasjon.

Absolutt alle ansatte under intervju sa at de fikk sjokk da de fikk beskjed om endringen. Det viser deres affektive (hva de føler) og kognitive (hva de tenker) motstand mot endring. De mener at beskjeden om at salgstemaet skal nedlegges kom så brått og plutselig. Ansatte mener at det var en brutal ting som skjedde fordi noe lignende ble aldri nevnt tidligere. En av informantene uttrykker sine følelser og tanker rundt endringen på denne måten:

”Jeg synes det er dumt at endringen skjer. Trodde salgssavdeling skulle utvikles og bli mye større, og ikke nedlegges. Salgsteamet har potensialet for å bli større. Det var det vi fikk beskjed om fra Ola og det er det vi hadde i tankene.”

Leder: Flere mente at grunnen til at de fikk denne beskjeden var fordi Ola sluttet. Altså at ledelsen ga begge beskjedene samtidig. Hvis Ola ikke skulle slutte på jobb, hadde kanskje ledelsen ventet med å gi beskjed om endringen, kom det frem i intervjuene. Ansatte føler at det var to store endringer som skjedde samtidig og de ikke fikk tid til å reagere. Ved beskjedens tidspunkt var ansatte skuffet over å høre om denne endringen, fordi de mentalt ikke var klar for det. Det var så mye i deres arbeidshverdag som skulle endres. Som nevnt var de glad i den lederen de hadde og på måten han ledet dem på. Bare det å fordøye at Ola skulle slutte var stort for dem. Flere viste bekymring rundt nye lederen de skulle få etter endringen. Ansatte mente at det var viktig at deres nye leder skulle ha samme ledelsesstil som Ola, ellers kan det gå utover måten de jobber på og dermed motivasjonen.

Nå i mellom tiden (mai 2014 – januar 2015) har salgstemaet fått vikarierende ledere, Pål og Espen. Begge disse er ledere for to av temaene på kundesenteret. Det vil si at de to er ledere både for salgstemaet og eget team i denne perioden. Under intervjuene mente flere at begge disse ledere har ledelsesstil med noen likhetstrekk med Ola. Begge har klart å skape sin plass hos salgstemaet og er godt likt hos dem. Dette kunne jeg også se under min tilstedeværelse på salgsteamet. Begge ledere var lett tilgjengelig for dem, kom bort for å hjelpe dem flere ganger og jeg kunne se at ansatte kunne tulle og småprate med begge to. Disse uttalelsene viser at ansattes usikkerhet rundt ny leder blir mindre hvis:

”Får jeg Pål eller Espen når jeg skifter over til kundesenteret, vil det gå greit.”

”Bytte av ledelse hele tiden blir slitsom. Nå har jeg blitt kjent med både Espen og Pål, de vet hvordan jeg jobber og hvordan jeg presterer. Får jeg en ny leder nå, så må jeg starte bunnen fra og vise mine resultater. Jeg blir fornøyd hvis jeg kommer i team til en av dem.”

Arbeidsoppgaver: En av jobbkarakteristiske modeller forteller viktigheten av arbeidsoppgave for en ansatt. Den sier blant annet at ansatte må ha meningsfull arbeidsoppgave og arbeidsoppgavene er varierte der ansatte kan bruke forskjellig evner, ferdigheter og kunnskap (Jacobsen & Thorsvik 2008). Noen av ansatte viste også bekymring rundt de nye arbeidsoppgavene de kommer til å jobbe med etter endringen. I dag jobber de kun med utgående salg, mens etter endringen kommer de til å begynne å jobbe både med innkommende rådgivning og salg, og utgående salg. Det er to forskjellige måter å jobbe på, som krever to typer av strategi for å snakke med kunden. I dag er de ansatte vant med å ringe ut til kunden, på den måten kan de tenke seg godt om hva de skal si til kunden og hva de skal selge. Men med innkommende samtaler kan kunden spørre om hva som helst, alt fra fakturaspørsmål, avlesning, bytte avtale og andre rådgivningsspørsmål. Dermed føler de ansatte på salgstemaet at de må være forberedt på hver samtale og dette innebærer mer ansvar enn det de er vant med. Og det kan virke litt skummelt. Informantene mener dette om nye arbeidsoppgaver:

”Burde ha vært som før: kunderådgivere gir råd mens vi jobber kun med salg. ”

”Vi jobber så godt med utgående. Tungvint å tenke at vi skal jobbe med to ting. Jeg er ikke redd for å lære nye ting, men tungt ja.”

Disse utsagnene påpeker at ansatte ikke er så glad for å gå ut av deres komfortsone og derfor kan ting virke litt skummelt. Men mange mente samtidig at nye oppgaver kan gi variasjon i hverdagen. Samme informant som sa at det var tungvint med nye arbeidsoppgaver, mente at det ville være greit å ha varierende oppgaver fordi det kan bli litt kjedelig i lengden med samme oppgaver. Selv om mange synes det vil være tungt å lære nye ting og det vil ta tid å sette seg i nytt stoff, er de positivt innstilt til det. Dette kan ses i sammenheng med at de ansatte ser dette som en mulighet til å få ny erfaring og øke sin kompetanse og ferdigheter. Dette ligger høyt oppe på Maslows behovshierarkiet, der de har utviklingsmulighet og mulighet til å realisere sin potensiale (Kaufmann & Kaufmann 2003). På kundesenteret har ansatte mulighet til å utvikle seg ved å søke som *Senior*. Senior har lederrolle innenfor sitt

område. Vedkommende får justering i lønn og tittel og det forventes at personen blir er godt forbilde for de andre ansatte. I tillegg til å primært gjøre den samme jobben, vil senior i større grad få mulighet til å jobbe med forbedringsarbeid, medlytt, coaching, faglig hjelp også videre. Mange ansatte har nevnt at de gjerne vil søke som Senior når de flyttes til kundesenteret. Dette viser deres motivasjon for selve endringen.

Selvstendighet: I motivasjonsteori ser vi at ansattes motivasjon øker blant annet når de får autonomi og har personlig ansvar for resultatene av det arbeidet de gjør (Jacobsen & Thorsvik 2008). Som vi har sett tidligere har salgsteamets ansatte mye frihet i hverdagen i dag i form av arbeidsvakter, pauser og generelt på måten de jobber. De har personlig ansvar for resultatet. De har blitt vant med å jobbe på denne måten og liker å jobbe på denne måten. Flere mente at det er viktig for dem å ha selvstyring i en arbeidssituasjon og det er en viktig faktor for deres motivasjon. En av informantene viser sin uro i følgende utsagn:

”Jeg er redd for å miste den friheten jeg har i dag. Kundesenteret har strengere regler enn det vi har. De har faste pausetider, de må avtale med lederen før de gjør noe. De må også gi svar til ledelsen når de ikke gjør jobben. Mens vi blir ikke spurt, så lenge vi leverer.”

Ansatte mente at på måten de har jobbet med Ola og den arbeidskulturen de har skapt med både Espen og Pål , har ført til at de har blitt bortskjemte. Alle deres behov blir tatt vare på, de får selvstendighet i hverdagen og de trives godt på jobben. Ansatte mener at dersom de ikke får samme arbeidsvilkår og samme kontroll over sin egen arbeidsdag, vil det definitivt gå utover deres motivasjon.

Nye kollegaer: Motivasjonsfaktorer som personlig vekst er viktig i jobbsammenheng. Med personlig vekt menes det både realisere sin potensial ved å øke kunnskap og ferdigheter (som nevnt over), og utvikle seg som person. Når salgsteamets ansatte flyttes over til kundesenteret, vil de få nye kollegaer å forholde seg til. Det vil si de må adoptere en ny kultur med nye normer. Når jeg først observerte hvordan teamet funket som en gruppe, altså hvor godt knyttet de var til hverandre, trodde jeg at de gruer seg sikkert til å få nye kollegaer og møte ny kultur på kundesenteret. Men det var ikke et stort problem hos de ansatte. Fire av syv ansatte viste usikkerhet rundt nye kollegaer og nytt arbeidskultur, mens resten var åpen for det. Denne usikkerheten lå mer i at de ikke visste hvilken kollegaer de kommer til å få. Usikkerheten lå ikke i å bli kjent med dem. Det ble sagt at de selvfølgelig kommer til å savne deres kollegaer

og på måten de jobbet på, men at de var åpne for å utvikle seg personlig og møte nye mennesker. De kjenner ikke mange av de ansatte på kundesenteret i dag, har bare hilst på noen fordi de jobber på samme etasje, men ingen har nær tilknytning til noen. Her påpeker tre informanter deres tanker om deres kollegaer:

”Jeg vil savne dem, det blir sikkert ikke like gøy til å starte med. Motivasjon kan falle i starten, men det blir sikkert bedre når jeg blir kjent med dem.”

”Jeg kommer til å savne folka på salgsteamet, jeg kjenner ikke mange på kundesenteret.”

”Hmm vil sikkert ikke savne dem så mye, fordi jeg kommer til å se dem her og der. Det tar ikke lang tid å bli kjent med nye mennesker. Det er en del av arbeidslivet, at man bytter avdelinger og blir kjent med nye mennesker.”

Lønn: Ytre belønning, som lønn, ser ut som til å ha mindre betydning sammenlignet med indre belønning for å forklare motivasjon hos en ansatt (Jacobsen & Thorsvik 2008). Men når vi ser på lønn hos salgsteamets ansatte, ser vi at de er selgere og drives av provisjon. Jo mer de selger, jo mer vil de få i lønn. Dette er en viktig faktor som de fleste har nevnt under intervjuene. Følgende utsagn viser informantens syn på lønn:

”Jeg startet for å tjene penger. Jeg skal jo prøve å jobbe på kundesenteret, men går det utover pengene, så skal jeg se etter ny jobb. Både internt og eksternt.”

”Vi har sagt i fra til ledelsen at vi ikke vil endre på lønn, arbeidsvakter og friheten vi har i dag.”

Ytre belønning som provisjon kan ha bivirkninger for organisasjonen. Herzberg påpeker at organisasjoner som belønner sine ansatte for motivasjon, kan befinne seg i en ”belønningsspiral” (Jacobsen & Thorsvik 2008). Salgsteamets ansatte er godt fornøyd med den lønna de får sammen med god provisjon de får hver måned. Denne ”belønningen” har blitt et selvfølge for dem. Blir lønna mindre, vil det slå sterkt ut på motivasjon hos de fleste. Det kan hende at ansatte fokuserer mer på salg enn rådgivning når de flyttes til kundesenteret, nettopp for å få mer i provisjon. *”Mennesker vil naturlig vri oppmerksomheten mot de mål og resultater som belønnes, og dermed neglisjere de mål og resultater som ikke følges av*

belønning.” (Jacobsen & Thorsvik 2008:232). Dette kan slå feil ut fordi ansatte kan se bort fra noen av arbeidsoppgavene som er viktige på kundesenteret.

4.2 Motstand mot endring

Motstand mot endring er en relativt rasjonell reaksjon fra ansatte (Jacobsen & Thorsvik 2008). Jeg skal nedenfor presentere på hvilken måte salgsteamets ansatte viser motstand mot endringen. Jeg skal følge den rekkefølgen av grunner som jeg har skrevet i teori kapitlet.

Tilknytning til etablerte kulturen: Avdelingsoppløsning fører til at sosiale bånd brytes og frykten for å miste denne kontakten kan være en kilde til å vise motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik 2008). Som jeg har analysert over, salgsteamets ansatte har tett relasjon med hverandre og har skapt et fin arbeidsmiljø som de trives godt i. Endringen medfører at de må jobbe under nye omstendigheter, det vil si at de må tilpasse nytt team, nye kollegaer, nye arbeidsoppgaver og kanskje ny leder. Under intervjuet uttrykte mange ansatte at de kommer til å savne den kulturen de har i dag og kollegaene også, men det er ikke mye de kan gjøre med det, derfor er det ikke tydelig tegn på motstand på grunn av dette. Som sett over var det fire av syv som viste tydelig tegn på at de kommer til å savne sitt team, men var samtidig åpen for å bli kjent med nye mennesker og jobbe i et nytt team. Når ansatte fikk beskjed om denne endringen, opplevde de negative følelser som angst og sinne. Flere ansatte sa at det kom så uforventet da de fikk beskjeden fordi de var ikke forberedt for dette. Denne redselen delte de med sine kollegaer og søkte solidaritet hos hverandre. De begynte å spekulere og snakket sammen om hva som foregikk. En av informantene uttrykker dette slik:

”Vi ble veldig negative alle sammen og dro hverandre ned. Vi begynte å gruble om det her skjer fordi Ola slutter.”

Usikkerheten: Ansatte føler angst når de konfronteres å gå fra en sikker tilstand til en situasjon som er preget av usikkerhet. Dette fører til at ansatte viser motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik 2008). Salgsteamets ansatte føler usikkerhet rundt endringen. All informasjon de får fra ledelsen er usikkert. Etter samtale med de ansatte ligger usikkerheten rundt at de ikke vet hvilken leder de vil få, hvilket team de vil bli en del av, om de kommer til å beholde samme lønn, om de får noen av kollegaene deres i samme avdeling også videre. På grunn av usikkerheten har mange ansatte begynt å spekulere om ting, der de har begynt å anta

ting, som for eksempel en av informantene som antar at alle teamene på kundesenteret vil bli oppløst og ledelsen kommer til å plassere flinke selgere i et team. Samme ansatt mener at dette er faktisk en god måte å organisere teamene på (skriver mer om dette under). Ledelsen har sagt at de skal *prøve* å fordele dem i to team, sånn at noen av deres kollegaer er med dem i det nye teamet, men igjen dette er uklart. Ansatte mener at hver gang de snakker med ledelsen, får de samme svar og ingenting nytt om endringen. Etter intervjuer og mine observasjoner føler jeg at usikkerheten rundt endringen og mangel på informasjon er det største problemet hos de ansatte. Usikkerheten blir uttrykt på denne måten:

”Usikkerheten er ikke så moro!”

”Ingen har sagt hvorfor endringen skjer. Vi ser ikke enden av tunnelen.”

”Vi får mye informasjon fra ledelsen, men all informasjon slutter med ”men det er ikke klart enda.” Det er frustrerende å gå rundt å være usikker på ting.”

”Når ledelsen sier at de ikke er sikre enda, så tenker jeg når blir det sikkert da?!”

”I bunn og grunn er det ikke så gøy å sitte og tenke at man ikke vet hva som skjer.”

Negativ effekt på ansattes interesser: Ansatte vil vise motstand mot endringen som viser seg å være truende for deres interesser (Palmer et al. 2009). De interessene som viser seg å være truende for salgsteamets ansatte er brudd på både *ansettelseskontrakten* og den *psykologiske kontrakten*. Disse interessene er deres lønn (+provisjon), arbeidsvaktene, selvstendigheten og friheten, og deres arbeidsoppgaver. Som vi har sett tidligere er de gode selgere, dermed får de mye provisjon hver måned. Mange føler at endringen vil påvirke deres lønn, fordi de kanskje ikke vil få så mye provisjon som de får i dag. Dette uttrykker de slik:

”Jeg vil ikke bli så glad hvis dette påvirker min lønn!”

Salgsteamet har frihet i arbeidsvaktene i dag. Det vil si, som vi har sett tidligere, de kommer og går når de vil, så lenge de leverer. Men på kundesenteret er det åpningstider fordi det er innkommende telefoner fra kundene. Dermed er arbeidsvaktene også faste. Endringen

medfører at salgsteamets ansatte må forholde seg til de vaktene og være på sin plass når de har fått en vakt. Dette er noe som de fleste ikke er glad for.

”Jeg liker arbeidsvaktene mine i dag. Jeg vet at det vil bli strengere på kundesenteret, de har forskjellig vakter og strengere regler.”

Deres selvstendighet og frihet vil også bli påvirket på grunn av endringen. Under mine observasjoner så jeg at de tok små pauser her og der, og tok lunsj når de ville. Men dette kommer til å endre seg etter at de flytter over på kundesenteret. Der vil de få faster pauser og lunsjtider.

”På kundesenteret er det mer ”overvåkning”. Vi på salgsteamet har mer frihet.”

Som jeg har nevnt tidligere er det fire av de syv ansatte som søkte denne jobben fordi det var en salgsjobb. Endringen medfører at de får andre arbeidsoppgaver som de ikke hadde forespeilet da de søkte jobben.

”Det vil være stor forskjell i arbeidsoppgavene: vi skal begynne å løse kundenes problemer! I dag bekrefter vi bare og har fokus på salg.”

Ola hadde store planer for salgsteamet. Ansatte hadde gledet seg til de visjonene som ble presentert av Ola. Men nå, etter at han har sluttet og nye planer har blitt presentert, føler de ansatte at løftene hans har blitt brutt. Ansatte opplever de psykologiske kontraktene som et løfte (Myers et al. 2012). Dette har ført til at ansatte har mangel på tillit til ledelsen i dag.

Er motstand aktiv eller passiv?: Jeg har nå presentert hva de ansatte *føler* og *tenker* om endringen, altså det affektive og kognitive. Jeg skal nå se på hva ansatte *gjør* når de møter endringen, altså deres atferd. Når det ble spurt fra de enkelte ansatte om de viser aktiv eller passiv motstand, svarte alle at det er ikke mye de kan gjøre. Ledelsen ga beskjeden så brått at de ikke hadde noe annet valg enn å bare nikke og godta endringen. De fleste sa at de har tatt en prat med ledelsen om de tingene som har vært usikre. Men som nevnt over, det er ikke mye de har fått ut av det. Det har vært mye prat og spekulasjon om endringen i ”shadow systems”. Dette ble uttrykt når vi snakket om motstand:

”Jeg tror ikke vi har valg. Enten må vi godta det, ellers må vi bare slutte!”

”Det var en fase jeg tenkte å slutte. Jeg var mindre effektiv i starten da vi fikk beskjed om endringen.”

Et konkret eksempel på passiv motstand blir uttrykt slik av en informant:

”Før kunne jeg hjelpe kunden på telefonen hvis kunden lurte på noe annet enn salg, for eksempel måleravlesning. Men nå, etter at vi har fått beskjed om endringen, så gidder jeg ikke å svare fordi jeg føler at det ligger små irritasjon i meg.”

Tre av de ansatte har allerede begynt å søke andre stillinger internt. En annen ansatt har allerede gitt oppsigelse. Vedkommende mener at endringen har stor betydning i denne avgjørelsen. Vedkommende ble mindre motivert fordi ting var uklart og det var ikke samme som før. Man kan si at denne handlingen er å vise aktiv motstand mot endring.

4.3 Motivasjon og motstand henger sammen

Som analysert over ser vi at de faktorene som motiverer salgsteamets ansatte, er samme faktorer som fører til aktiv eller passiv motstand ved mangler eller fravær. Håndtering av motstand har en naturlig plass i å fremme de motivasjonselementene som er sentrale hos enkelte ansatte. Som vi har sett tidligere i Force Field modellen, er det disse to elementene som svekker endringen. Disse elementene påvirker hverandre på den måten at en demotivert ansatt vil prøve å vise motstand mot endringen, og en som ikke er fornøyd med endringen og viser motstand, vil være en demotivert ansatt.

Ut ifra diskusjonen over, jeg presenterer nå en syntese der jeg viser de viktigste elementene som fremmer salgsteamets ansattes motivasjon og ved mangel fører til motstand. Jeg skal se disse elementene i lys av motivasjonsteoriene jeg har presentert i teorikapittelet, sammen med de tre grunnene som kan føre til motstand.

Disse elementene er:

- Lønn + provisjon
- Gode arbeidsvilkår (selvstendighet og frihet over arbeidsdagen sin)
- Gode kollegaer- godt arbeidsmiljø
- God leder

Salgsteamets ansatte har gode lønnsvilkår, der de har gode muligheter for provisjon. Går lønna til de ansatte ned, vil det påvirke negativt på deres motivasjon. Motivasjonsteoriene som kan forklare dette elementet er henholdsvis behovsteori og Herzbergs hygienefaktorer. Lønn dekker ansattes behov og er med på å skape trivsel på jobben. Dette er eksempel på ytre motivasjon hos de ansatte. Dette elementet kan føre til motstand fra ansatte fordi den gir negative effekter på deres interesser og fordi ansatte er i dag usikre på hva deres lønn vil være etter flytting til kundesenteret.

Ansatte liker godt det arbeidsvilkåret de har i dag, der de har selvstendighet og frihet over sin arbeidssituasjon. Påvirkes dette etter endringen vil det slå ut negativt på motivasjonen. Dette kan forklares ved å se på Herzbergs motivasjonsfaktorer og ligger høyt opp på Maslows behovspyramide. Dette elementet skaper trivsel og ansatte vil bli motivert når dette behovet dekkes. Dette forklares som indre motivasjon. Mangler dette elementet, vil det slå ut negativt på ansattes interesser og ansatte kan dermed vise motstand.

De to siste elementene som jeg har oppsummert ovenfor er gode kollegaer og god leder. Ansatte har dannet et godt forhold med kollegaene deres og har skapt et godt arbeidsmiljø. Etter endringen mister de sine kollegaer og dette arbeidsmiljøet. Det er viktig for salgsteamets ansatte å ha en god leder. De likte godt deres tidligere leder, Ola. I dag liker de Pål og Espen som er stedfortredere for Ola, fordi de mener at disse to ledere har ledelsestrekk som i noen grad ligner på Olas måte å lede dem på. Disse to elementene kan plasseres i midten av Maslows behovspyramide, der ansatte blir motivert av å dekke sosiale behov. Dette kan også ses i sammenheng med Herzbergs hygienefaktorer, der mellommenneskelige forhold er viktig for en ansatt. Grunnen til ansatte viser motstand er når tilknytning til etablerte kulturen brytes. Også fordi ansatte i dag er usikre hvilken team de blir plassert i, og dermed om de får noen av samme kollegaer i deres team og hvilken leder de vil bli fordelt.

4.4 Ledelsens styring av endringsprosess

Jeg skal nå ta for meg andre delen av problemstillingen, nemlig hvordan ledelsen styrer endringsprosessen for å øke motivasjon og motvirke motstand som oppstår på grunn av endringen. Jeg har ovenfor sett at det er samme faktorer som motiverer salgsteamets ansatte og fører til motstand ved mangel. Derfor skal jeg betrakte ledelsens måte å håndtere disse hindringene under ett. Jeg skal nedenfor ta i bruk Kotter sin åttetrinnsmodell for å presentere hvordan ledelsen styrer denne endringen i dag og hvordan ledelsen bør styre endringen. Men før jeg presenterer ledelsens synspunkter for denne endringen, vil jeg vise noen av uttrykkene salgsteamets ansatte har om ledelsen:

” Det har vært rotete fra ledelses side. Det burde ha vært mer struktur.”

”De kunne ha informert oss bedre. Så fort de har bestemt seg for noe, er det greit å si ifra til oss.”

”Ledelsen kunne ha en og en møte med oss for å spørre hvordan vi takler dette!”

Som nevnt tidligere kan denne endringen plasseres i Kotter sin trinn 5 i dag. Derfor har jeg i analysen kun tatt i bruk første fem trinn fordi det er så langt endringen har kommet. Resten av 3 trinnene skjer etter januar 2015. Da ledelsen ikke kan bruke rådene på de 4 første trinnene fordi de allerede har skjedd, har jeg kun analysert de trinnene og skrevet hva som er gjort på en bra måte og hva som kunne ha blitt gjort bedre. Ledelsen kan selvfølgelig ta i bruk Kotter sine råd og lære fra denne endringen og gjøre ting annerledes i neste endring. Trinn 5 er der behandling av hindringen av motstand og demotiverte ansatte skjer. Det er det min oppgave handler om og det er der mitt fokus ligger. Jeg vil påpeke at ledelsen kan se på de trinnene for å planlegge og få noen ideer i hvordan de kan styre endringen. Kotter sine åttetrinn må ikke ses som en streng modell som må følges trinnvis, men ledere bør ta i bruk de rådene som Kotter henviser under hvert trinn for å få til en vellykket endring. Under intervju med Per, snakket vi sammen om Kotter sin åttetrinnsmodell. Han var kjent med de trinnene og opplyste at det ikke var så lenge siden han hadde hatt eksamen i det. Han hadde ikke prøvd å sette denne endringen i disse trinnene, men mente at uansett om denne endringen ikke er så stor, kunne han og andre ledere godt bruke Kotter sine råd for å styre endringen.

Trinn 1- etablere en følelse av behov for endring:

Hvis følelsen av behov for endring er lav, vil det være vanskelig å drive endringen videre. Med behov menes det at ledelsen skaper en oppfatning i organisasjon om at endringen er viktig og nødvendig for videre drift (Kotter 2012). Som sett i beskrivelsen overfor, føler de ansatte at beskjeden om endringen kom uventet. De fikk kun beskjed om at teamet skal nedlegges og de skal bli en del av kundesenteret. Ansatte vet ikke hvorfor denne endringen skjer. Dette første steget har vært preget av usikkerhet, derfor har de ansatte gått rundt og vært usikre, spekulert mye og har vært demotiverte til tider.

”Vi burde ha fått beskjed tidligere hvis dette har vært planlagt lenge.”

Per mener at dette har vært planlagt, men ledelsen hadde ventet med å si ifra til ansatte til ting var sikker. Men de bestemte seg for denne endringen og sa ifra når Ola sluttet, fordi det var god tidspunkt da. Ledelsen mener at de har sagt ifra på en god måte og i god tid om endringen, og også om hvorfor denne endringen skjer. Ut ifra mine samtaler med de ansatte har de alle ment at de ikke vet hvorfor denne endringen skjer og hvordan planene ser ut i fremtiden. De vet bare at de skal flyttes til kundesenteret i januar 2015. Alle ansatte føler at de mangler en god plan fra ledelsen, som forteller dem når og hvor ting skjer. Under intervju med ledelsen, kunne jeg også føle at selv ledelsen ikke hadde konkrete datoer for videre drift. Jeg ble tilsendt en kommunikasjonsplan fra Per, men den var ikke en overordnet plan for hele endringsprosessen, derfor kan jeg ikke uttale meg om hvor god eller dårlig planen har vært. Men om ledelsen har laget en god plan, så har ikke dette blitt kommunisert på en riktig måte til de ansatte. Selv om de fleste ansatte uttrykte seg for at de kunne ønske at de på en eller annen måte var en del av planleggingsprosessen, er det forståelig at ikke alle ansatte kan være med på planleggingsprosessen fordi endringen ikke er så stor. De ansatte er klar over at de ikke kan være med på alt og ledelsen er der for å ta avgjørelser, men de mente at det hadde vært greit å vite hva som skjer og når ting faller på plass. Her burde ledelsen ha vært flinke nok til å kommunisere endringen, fordi som vi ser i dag, har usikkerheten preget de ansatte på en negativ måte. Denne usikkerheten kan ledelsen fjerne hvis de presenterer en god og konkret plan som viser de ansatte konkrete datoer for flytting av arbeidsplass, for opplæring også videre.

Trinn 2- etablere en gruppe som skal styre endringen:

Aktiv involvering innebærer at ansatte inviteres til å beskrive nåværende situasjon, ønsket situasjon og visjonen for å komme fra nå-situasjon til ønsket situasjon. Uten en sterk forpliktelse og lojalitet er det vanskelig å få gjort noe som helst (Kotter 2012). De aller fleste ansatte kunne ønske at de var involvert på en eller annen måte i endringen. Som nevnt ovenfor, er de klar over at ledelsen er der for å ta avgjørelse, men samtidig mener de at det hadde vært greit å være med å bestemme sin fremtid selv og vite hva de forventer i fremtiden.

”Uansett om endring skulle skje, ville inkludering få oss til å føle at vi blir ivaretatt.”

”Jeg hadde et møte med ledelsen engang, men følte at det ble kleint. Jeg dro for å gi innspill, men møte virket bare kleint.”

Ansatte har ikke vært inkludert i endringsprosessene. De merker at de ikke er en del av endringen. Anerkjennelse, ansvar og involvering er viktige motivasjonsfaktorer som skaper trivsel og motivasjon hos en ansatt (Kaufmann & Kaufmann 2003). At ansatte ikke føler eierskap til endringen påvirker negativt på deres motivasjon. Som vi ser i andre utsagn oppe, har en ansatt prøvd å snakke med ledelsen, men vedkommende føler at det har vært til ingen nytte. Denne ansatte sitter igjen med følelsen av at de ansattes mening ikke har mye å si. Det er viktig for ledelsen å være åpen for kommunikasjon, dialog og være åpen for forslag fra ansatte, fordi det er de som skal bære endringen videre og de vet best hvordan de kan trives i deres hverdag etter endringen. Ansatte kan faktisk ha gode innspill som kan forbedre endringen, som de har diskutert sammen i uformelle grupperinger (Kjuus & Aarset 2012). En av ansatte mente at en god måte å organisere teamene på er å samle alle gode selgere i ett team. På denne måten kan ledelsen fokusere mer på salg for dette teamet i forhold til andre team. Denne ideen bør ledelsen høre på og vurdere om det er det beste for endringen. Ledelsen mener at de har vært åpne for forslag og vært tilgjengelig for ansatte, sånn at de kan snakke om ting de er usikre på. Espen mener at han har skapt et så godt forhold med ansatte, at de når som helst kan komme og snakke om ting med han. Etter samtaler med ansatte, kan man se at denne åpenheten har ikke vært åpen nok. Ledelsen vil kunne fjerne demotivasjon hos de ansatte ved å høre deres ideer, fordi ansatte vil føle seg verdsatt og ledelsen kan faktisk finne gode løsninger i shadow voices.

Det er ikke for sent, ledelsen har fortsatt mulighet til å inkludere ansatte i endringsprosessen ved å blant annet inkludere dem i møter, gi bedre informasjon, kjøre workshops. På denne måten vil ting bli klart for ansatte og usikkerheten vil forsvinne.

Trinn 3- skape en visjon for endring:

Visjon fungerer forklarende i forhold til hvilken retning organisasjon beveger seg i. Det er derfor viktig at ansatte er klar over hvor de er på vei (Kotter 2012). Først og fremst er det viktig at Hafslunds ledelsen planlegger hvordan de har tenkt å gå frem med endringen. Etter mine intervjuer med ledere følte jeg at de fortsatt var usikre på hvordan ting skal være i fremtiden, fordi de mente at dette er langt videre i fremtid. Men det er viktig at de anser at uansett om det er i fremtiden, er det viktig for ansatte å vite hva som skjer, fordi det gjelder deres fremtid. Hvis de ikke vet det, vil det føre til forvirring, og uten en klar visjon vil ansatte bevege seg i feil retning.

Trinn 4- formidle visjon:

Når ledelsen har laget en klar og tydelig visjon, må de formidle denne visjonen til ansatte på salgsteamet og sørge for at ansatte forstår den. Å lage en god visjon for endringen, er en del av planleggingsprosessen. På denne måten vil ting bli klart for dem og usikkerheten vil forsvinne. Ansatte vil få et klart bildet av fremtiden som vil virke motiverende for dem og de vil ha noe å se frem til. Som sett oppe, har Ola gjort en god jobb med å formulere en visjon og få de ansatte med på laget. Ola hadde en visjon om å ekspandere salgsteamet, der de ansatte hadde utviklingsmuligheter og kunne vokse i jobben de gjør, altså salg. Ut ifra intervjuene som ble gjort var de ansatte motiverte på grunn av det. Dette er noe ledelsen kan lære seg fra. De vil få motiverte ansatte når de gir de ansatte noe å se frem til, noe som dekker deres behov. Ansatte i dag føler seg noe demotivert fordi de ikke har en klar visjon og retning å bevege seg mot.

Trinn 5- gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen:

Kotter sin trinn fem sier at det er viktig å fjerne hindringer som står i veien for å nå visjonen. Motstand og demotivasjon er en slik hindring (Kotter 2012). Da jeg snakket med de ansatte om motstand, svarte de ansatte at de ville si ifra til ledelsen hvis det er noe de ikke liker eller på en eller annen måte vise motstand. Men samtidig sier dem at det er ikke sikkert det har mye å si. Ansatte mener dette om kommunisering med ledelsen:

”Ledelsen har ikke vært åpen for kommunikasjon. Jeg føler at hvis vi snakker med ledelsen, vil det høres ut som en klage.”

Ledelsen, på den andre siden er klar over motstand som kan oppstå og hva som motiverer hver enkelt ansatt. Ledelsen mener at de vil sette inn tiltak hvis de ansatte kommer bort til dem og sier ifra om noe de ikke liker. Mange ansatte har sagt i fra til ledelsen at de for eksempel ikke vil endre på deres lønn og arbeidsvilkår. En av ledere mente at ansatte ikke vil merke forskjell i deres lønn, mens en annen mente at de ikke vil få så mye provisjon på kundesenteret som de er vant med i dag. Pål mente dette om ansattes motivasjon og lønn:

”Vi har snakket om at lønn vil sikkert påvirke ansattes motivasjon, men man ser alltid at det er ofte indre motivasjon om har stor betydning.”

Ledelsen mener at arbeidsvilkårene, altså arbeidsvaktene og den friheten de er vant med i dag, vil endres etter endringen. Ledelsen er klar over at dette kan påvirke deres motivasjon negativt. Men de må, som andre ansatte på kundesenteret, følge de arbeidsvaktene som blir satt.

Ledelsen er klar over at det finnes ”shadow systems” og at folk er usikre og skeptiske. Pål mener at det tar 66 dager før en endring synker. Hvis det er motstand etter det også, så må man gripe inn. Ledelsen mener at ansatte ikke har vist noe særlig motstand foreløpig, og deres usikkerhet er naturlig fordi det skjer noe de ikke forventet.

”Slike endringer har skjedd før. Det er alltid skummelt før endringen skjer, men etter endringen har skjedd går alt greit. Det er en del av arbeidslivet å bytte avdelinger, å bli kjent med nye mennesker; dette er en god læring for dem.”

Ledelsen er positive til endringen og også positive til at de ansatte på salgsteamet kommer til å like denne endringen først når de flyttes til kundesenteret. De er klar over at ansattes bekymring ligger blant annet i at de ikke vet hvilken leder de kommer til å få. Ledelsen mener at de har hørt de ansattes ønske om at de helst vil være i team med Espen eller Pål fordi de har blitt kjent med dem nå. Ledelsen har sagt at de skal prøve å sette de ansatte i et av disse teamene. Ledelsen viser sin optimisme på denne måten:

”Det at de får flere kollegaer, større fellesskap, vil garantert påvirke deres motivasjon på en positiv måte.”

”Denne endringen gir ansatte mulighet til å vokse og utvikle seg, blant annet ved å søke inn som Senior.”

5. Konklusjon og implikasjoner

5.1 Viktigste funn og viktigste råd

Hensikten med denne studien har vært å gi bidrag til forskningsfeltet på motivasjon og motstand i en endringsprosess. Utgangspunktet for forskning har vært et casestudie av en konkret endringsprosess i en av Hafslunds avdeling. Jeg har gjennomført en kvalitativ studie, hvor jeg har basert meg på data samlet inn ved hjelp av dybdeintervju og observasjon. Problemstillingen har vært å undersøke ansattes kortsiktige effekt av endringsprosess på motivasjon og motstand, og hvordan ledelsen styrer endringsprosessen. Hovedkonklusjonen i denne casen er at *endringsprosess påvirker ansattes motivasjon noe negativt. Og ansatte viser noe motstand mot endring, men ikke betydelig mye.*

I syntesen ovenfor har jeg vist at det er samme elementer som fremmer salgsteamets ansattes motivasjon og ved mangel fører til motstand. Jeg har sett at ansatte liker arbeidsvilkårene de har i dag. Kommunisering av endringen har ført til at de har blitt usikre på deres fremtidige arbeidssituasjon. De er verken klar over hvilken leder de vil få, hvilken team de vil bli fordelt i eller hvilken lønnsvilkår de kommer til å få etter endringen. Det er denne usikkerheten som har ført til at de er demotiverte i noen grad. Alle syv ansatte mente at det hadde vært mye bedre hvis ting hadde vært klart for dem, sånn at de visste hva de kan forvente i fremtiden. Det har ikke vært noe særlig direkte motstand mot endringen, det er fordi de ansatte mener at de ikke kunne gjøre noe. Det som kommer frem og kan konkludere som motstand er at tre av de ansatte har begynt å søke andre stillinger, og en har allerede gitt oppsigelse.

Ansatte mener at ledelsen har vært dårlig på å informere om endringen og ikke vært åpen nok for kommunikasjon. De ansatte har verken vært involvert i prosessene eller fått svar på det de lurte på. I det andre perspektivet, mener ledelsen at de har informert og kommunisert med ansatte hele tiden. Ledelsen mener at de har gjort det de kunne for å fjerne hindringene. De mener også at de har passet på å motivere ansatte gjennom prosessen og motvirke eventuell

motstand som skulle oppstå. Det kommer klart frem at dette ikke har nådd de ansatte. Derav kan jeg konkludere med at ledelsen sin måte å styre endringsprosessen på har ikke vært så god, og de ansatte har ikke følt seg inkludert og blitt ivaretatt.

Det som kommer frem her er at ansatte hadde vært mye mer motivert til endringen og sett frem til endringen, hvis ledelsen hadde vært åpen for kommunikasjon og involvert ansatte mye mer. Selve endringen har ikke de ansatte noe imot, men det er usikkerheten rundt deres arbeidssituasjon som fører til noe demotivasjon. Per tar utdanning i Ledelse, han kan bruke det han lærer der for å styre og forbedre prosessen, og sørge for at de ansatte føler seg inkludert og motivert for endringen. Motivasjon påvirker folks atferd på jobben. Reduseres motivasjon, kan blant annet tempoet og kvaliteten på arbeidet reduseres. Som sagt tidligere er disse kortsiktige effekter, ledelsen har fortsatt muligheten til å forbedre situasjonen og få ansatte med på laget. Per, sammen med Pål og Espen har fortsatt mulighet til å få de ansatte til å føle at de blir tatt vare på. Den uformelle organisasjonen til salgsteamet er et godt område å hente inn ting fra. Ledelsen må lytte nøye etter lav hvissing i mørke kroker. De må skaffe seg dypere forståelse av de kollektive shadow voices, hva ansatte ønsker, verdsetter og hva de drømmer om. Ledelsen må studere ansikter og kroppsspråk til de ansatte.

Det er verdt å merke at enkelte momenter ved denne oppgaven kan ses i andre endringsprosesser, fordi temaene jeg diskuterer er aktuelle temaer i mange organisasjoner, men resultatene er casespesifikke. Det vil si at mine funn avhenger av en spesiell case, kultur, formål og en spesifikk problemstilling. Disse resultatene kan ikke generaliseres fordi en endringsprosess vil variere i andre sammenhenger og på måten den blir håndtert vil også være annerledes. Dermed vil påvirkning på motivasjon og motstand også være noe ulikt.

5.2 Oppgavens svakheter

Oppgaven har noen svakheter som det er verdt å dra frem, for å gjøre rede for hva de kan bety for konklusjonen. Studien tar for seg kun kortsiktige effekter av endringsprosessen på motivasjon og motstand. Hvis jeg hadde hatt rikelig med tid hadde det også hadde vært spennende å undersøke effekter før- og etter endringen. På denne måten kunne jeg undersøke hele endringsprosessen fra start til slutt, og dermed kanskje hadde hatt muligheten til å måle andre effekter hos ansatte. Om endringen hadde kommet lengre frem i tid, kunne jeg ha undersøkt langsiktige effekter. Det hadde vært interessant å undersøke de langsiktige

effektene, spesielt når vi vet hva som motiverer de ansatte på kortsikt og hva som får dem til å vise motstand mot endring på kortsikt. Jeg kunne ha undersøkt om de rådene som er gitt til organisasjonen har blitt fulgt, og i hvilken grad de har blitt fulgt.

Oppgaven er dessverre ikke sett i sammenheng med andre case som behandler endringsprosess, motivasjon og motstand. Men det er noe vanskelig på grunn av det finnes masse case med disse temaene, og ingen kommer helt inn på samme tema som min.

5.3 Forskningens implikasjoner og forslag til videre forskning

Denne studien viser resultat ved å se på kortsiktige effekter. Studien baserer seg på effekter som kommer kun etter kommunisering av endringen. Ansatte har vist noe demotivasjon og motstand mot endring. Men de vil nok i tiden etter at endringen har tredd i kraft i januar 2015, forplikte seg til endringen og gjøre det beste ut av det. Motivasjonen vil dermed også ta seg opp igjen på lengre sikt. Ledelsen bør ha ansattes interesser i tankene når de gjennomfører endringen, uansett størrelse på endring.

Denne endringen er ”hverdagsendring” som skjer i alle organisasjoner. Selv om denne endringen er små og berør få folk, er det fortsatt viktig at det håndteres på en skikkelig måte og forstå hvordan prosessene virker inn på folk. En endring som dette kan ses på som mikro nivå og se at det påvirker involverte i deres hverdag. Disse små effektene er viktig å kartlegge for å tilrettelegge og bedre arbeidsmiljø slik at ansatte har det best mulig på jobben deres. Dette er noe HRM avdelinger jobber kontinuerlig med i organisasjoner.

Studien gir empiri som kan være nyttig å vurdere i forhold til lignende endringsprosesser i Hafslund eller andre organisasjoner. Oppgaven gir nyttig innspill i forskningen i endringsprosesser der motivasjon og motstand er fokuset. Den forklarer hvordan endringsprosessen påvirker de ansattes motivasjon og motstand på en detaljert måte. Den viser hvor viktig det er for ledelsen at de ansatte føler seg inkludert, informert og at de har frihet og selvstendighet over eget arbeid. Ikke minst forklarer den en endringsprosess sett fra to perspektiver, som viser forskjellig meninger og følelser knyttet til disse perspektivene.

6. Referanser:

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Askheim, O. G. A. & Grennes, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 972 – 1002.
- Gripsrud, G., Olsson. U. H., & Silkoset. R. (2008). *Metode og data analyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hafslund sin hjemmeside. Tilgjengelig fra:
http://hafslund.no/omhafslund/hafslund_asa/2024 (lest 22.09.2014)
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. 3. Utg. Otta: Tano.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Huy, Q. N. (2011). How Middle Managers' Group-Focus Emotions and Social Identities Influence Strategy Implementation. *Strategic Management Journal*, 32, 1387-1410.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave, 2.opplegg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3.utgave. Bergen: John Grieg AS.

Kjuus, A. & Aarset B. (2012). *Kompendium – Mellom barken og veden: Strategisk samhandling I et praktisk og teoretisk perspektiv*. Versjon 1. UMB- HH.

Kotter, J. (1995) *Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. Boston: Massachusetts.

Kotter, J. (2012) *Leading Change*. Harvard Business Review Press. Boston: Massachusetts.

Myers, P., Hulks, S. & Wiggins, L. (2012). *Organizational Change- Perspectives on Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.

NMBU. (2008). NMBU's etiske retningslinjer. Tilgjengelig fra:
<http://www.nmbu.no/forskning/forskningsetikk>
(lest 29.10.2014)

Palmer, I., Richard D. & Akin. G. (2009) *Managing Organizational Change: a Multiple Perspectives Approach*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Shaw, P. (1997) Intervening in the Shadow Systems of Organizations – Consulting from a Complexity Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 10, 235-250.

Stake, R. (1995) *The art of case research*. Newbury Park, CA: Sage Publications

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4th edition, Applied Social Research Methods Series Volume 5. Sage Publications.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no