

Fleksibilitet og balanse: fra en fjelltopp og over til en annen

- en kvalitativ studie av ansatte og lederes erfaringer og forståelse av fleksibilitet i endringsprosesser

Anne-Lisbeth Øxenbjerg
VID vitenskapelige høgskole

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse
Veileder: Stephen Sirris

Antall ord: 23 873

02.05.2017

Dialog Endring
Ansvarelig
Helhet Engasjert
Tydelig Åpen Mestring
Ejelltopp- Detaljer
Kompetanse Stabilitet
Fleksibel
Oppmerksom Trygghet Positiv
Balanse Tilpasning
Forutsigbarhet

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er hvordan fleksibilitet forstås og erfares i endringsprosesser. Formålet er å frembringe kunnskap om hvordan ansatte og ledere forstår fenomenet fleksibilitet, og hvordan de opplever fleksibilitet når de står i endringsprosesser. Problemstillingen i denne oppgaven er: Hvilke erfaringer og forståelse av fleksibilitet har ansatte og ledere i endringsprosesser?

Det er en kvalitativ studie med semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. Det er gjennomført dybdeintervjuer med 4 ansatte og 4 ledere som har vært, og er, i endringsprosesser.

Undersøkelsen viser tre ulike forståelser av fleksibilitet, noe som underbygger hvor tøyelig fleksibilitetsbegrepet er. For det første beskrives fleksibilitet som positive egenskaper og blir omtalt som en verdi. Deretter forstås fleksibilitet som frihet til å bestemme over eget arbeid og autonomi fra de ansattes side, mens ledelsens på sin side ser fleksibilitet som en mulighet til å styre arbeidet etter skiftende ressursbehov. Sist blir fleksibilitet beskrevet som en gi-og-ta relasjon mellom den ansatte og lederen, ved at den ansatte kan strekke seg langt i arbeidet og yter ekstra, og ved at arbeidsgiver tar individuelle hensyn og tilrettelegger for den enkelte ved behov. Det presenteres ulike drivkrefter og motkrefter som kan styrke eller svekke opplevelsen av fleksibilitet. I tillegg viser undersøkelsen at organisasjonsverdiene spiller en aktiv og viktig rolle for fleksibilitet i endringsprosesser.

I oppgaven er det redegjort for studiens begrensninger og metodevalg. Forslag til videre forskning er presentert, ved blant annet å benytte annet teoretisk rammeverk og andre forskningsmetoder.

Resultatene er drøftet og mulige praktiske implikasjoner er presentert. Blant de praktiske implikasjoner for ledelsen, er betydningen av å legge til rette for aktiv deltakelse og involvering av medarbeiderne i endringsprosesser. Ledelsen bør åpent og tydelig informere om fremtidige behov og krav, slik at den ansatte får nødvendig innsikt i og forståelse av endringsbehovet, og hva som forventes av dem fremover og hvordan de best kan forberede seg på dette.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik og spennende reise, som tidvis har vært både intens og krevende. Oppgaven markerer avslutningen av et fireårig deltidsstudium i Verdibasert ledelse.

Jeg vil takke intervjupersonene som satt av tid i en travel hverdag og delte sine tanker, følelser og refleksjoner med meg. Informasjonen de gav har bidratt med å forme oppgaven, og jeg følte meg privilegert som fikk ta del i deres forståelse og erfaring. Samtidig takker jeg også min tidligere arbeidsplass for muligheten til å gjennomføre denne utdanningen.

Veilederen min Stephen Sirris, fortjener også en stor takk. Han har vært en viktig støttespiller som har gitt meg faglig veiledning, gode råd og bidratt til å holde motivasjonen min oppe.

Jeg vil også takke mine nærmeste for støtte og oppmuntring. Og en spesiell takk til Gunvor, med sin utømmelige tålmodighet, raushet og godhet når jeg har brukt så mye tid på oppgaven min. Og til slutt takker jeg også mine gode venninner som har vært så forståelsesfulle og stadig gitt meg oppmuntrende ord og meldinger.

Nå er jeg endelig kommet i mål.

Bergen, 2. mai 2017

Anne-Lisbeth Øxenbjerg

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.2 Presentasjon av studieenheten.....	9
1.3 Min motivasjon.....	9
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.5 Oppsummering.....	10
2 Litteraturgjennomgang og forskningsstatus	11
2.1 Endringsprosess.....	12
2.2 Kontekstavhengig perspektiv på endringsledelse	12
2.3 Reaksjoner på endring.....	13
2.3.1 Konstruktiv motstand.....	14
2.4 Oppsummering.....	14
3 Aktuell teori og teoretisk perspektiv	15
3.1 Et arbeidsliv i endring.....	15
3.1.1 Reaktiv og proaktiv endring.....	16
3.2 Fleksibilitet	17
3.2.1 Fleksibilitet i arbeidslivet.....	18
3.3 Endringsledelse.....	19
3.3.1 Kommunikasjon som forutsetning for en god endringsprosess.....	20
3.3.2 Felles forståelse.....	21
3.3.3 Ledere og ansatte har ulikt perspektiv.....	21
3.3.4 Tillit.....	22
3.3.5 Opptining og gjennomføring	23
3.4 Oppslutning om og motstand mot endring.....	24
3.4.1 Oppslutning	24

3.4.2 Motstand	26
3.5 Verdier	27
3.5.1 Verdier som endringsverktøy	28
3.6 Oppsummering.....	30
4 Metode	31
4.1 Valg av metodisk tilnærming	31
4.2 Intervju som datainnsamlingsmetoder	32
4.2.1 Intervjuguide	33
4.3 Valg av studieenhet	33
4.3.1 Strategisk utvalg	33
4.3.2 Rekruttering.....	34
4.3.3 Forskning i egen organisasjon	35
4.4 Forskningsintervjuet.....	36
4.4.1 Gjennomføring	36
4.4.2 Transkribering.....	37
4.5 Analysemetoder	38
4.6 Metoderefleksjon	40
4.6.1 Reliabilitet.....	41
4.6.2 Validitet	42
4.6.3 Overførbarhet.....	42
4.6.4 Forskningsetiske aspekter	43
4.7 Oppsummering.....	44
5 Resultater og drøfting	45
5.1 Hvordan forstår ansatte og ledere begrepet fleksibilitet i endringsprosesser?	46
5.1.1 Å være fleksibel	46
5.1.2 Fleksibilitet for hvem?	47
5.1.3 Gi og ta	48

5.1.4 Drøfting.....	49
5.2 Hvordan kommer fleksibilitet til uttrykk i praksis?	51
5.2.1 Ledelse av endringsprosesser.....	52
5.2.2 Alt går jo så bra, hvorfor endre?	53
5.2.3 Hvem vet best hvor skoen trykker?.....	54
5.2.4 Metaforen om fjelltoppen.....	55
5.2.5 Den individuelle endringsreisen	56
5.2.6 Den som ikke er med, er i mot? Eller har mot?.....	58
5.2.7 Drøfting.....	60
5.3 Hvilken rolle har organisasjonsverdiene for fleksibilitet i endringsprosesser?.....	63
5.3.1 Verdiene er retningsgivende i arbeidshverdagen	63
5.3.2 Har organisasjonens verdier betydning i endringsprosesser?	64
5.3.3 Drøfting.....	66
5.4 Oppsummerende drøfting.....	68
5.4.1 Hvordan forstår ansatte og ledere begrepet fleksibilitet i endringsprosessen?	68
5.4.2 Hvordan kommer fleksibilitet til uttrykk i praksis i endringsprosesser?	69
5.4.3 Hvilken rolle har organisasjonsverdiene for fleksibilitet i endringsprosesser?.....	71
6 Konklusjoner.....	73
6.1 Hvordan forstår ansatte og ledere begrepet fleksibilitet i endringsprosesser?	73
6.2 Hvordan kommer fleksibilitet til uttrykk i praksis i endringsprosesser?	74
6.3 Hvilken rolle har organisasjonsverdiene for fleksibilitet i endringsprosesser?.....	75
6.4 Oppsummering.....	76
6.5 Praktiske implikasjoner	77
6.6 Videre forskning	78
7 Litteraturliste.....	79
8 Vedlegg 1:.....	82
9 Vedlegg 2:.....	83

10 Vedlegg 3:.....	84
11 Vedlegg 4:.....	85

1 Innledning

Hensikten med masteroppgaven min har vært å frembringe kunnskap om hvordan ansatte og ledere forstår fenomenet fleksibilitet, og hvordan de opplever fleksibilitet når de står i endringsprosesser. Jeg ønsket videre å få frem deres erfaring om hva som styrker eller svekker fleksibiliteten, og ikke minst ønsket jeg å få kunnskap om hvorvidt virksomhetens verdier har betydning for fleksibilitet i endringsprosesser.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg jobber i finansbransjen, og i min organisasjon gjennomføres ulike endringsprosesser i varierende omfang, og LEAN prosjekter pågår for fullt i flere av selskapene i organisasjonen. Blant 900 ansatte er det få som ikke er, eller vil bli, berørt av større endringer på arbeidsplassen den nærmeste tiden.

Jeg har arbeidet i organisasjonen i over 16 år, og har selv vært gjennom mange endringer av større og mindre karakter; både endring av stilling, avdeling, arbeidsoppgaver, arbeidsmetoder, nye ledere og fysisk kontorplass - som jeg har flyttet 9 ganger disse årene. Er det sjelden eller hyppig? Konteksten er selvsagt relevant for hvordan jeg selv opplevde det, og min egen forståelse omkring det. I takt med endringene, som stadig økte tempo, ble jeg oppmerksom på hvor ofte ordet fleksibilitet ble brukt i organisasjonen. Nettopp det ble min inspirasjon; fleksibilitetsbegrepet. Det var spiren som begynte å vokse, og ble til dette forskningsprosjektet.

Å studere i min egen organisasjon har vært lærerikt og spennende. Jeg arbeidet ikke i seksjonen jeg har forsket i, men jeg har både kjennskap og kunnskap om seksjonen. Å forske i egen organisasjon har noen klare fordeler, men også noen utfordringer som det har vært viktig å være oppmerksom på. Dette utdyper jeg nærmere under metode i kapittel 4 (4.3.3).

For ordens skyld vil jeg nevne at jeg i løpet av innspurten med å fullføre masteroppgaven, takket ja til en annen stilling utenfor organisasjonen. Jeg har det samme gode forholdet til min tidligere arbeidsgiver, men sitter nå på "utsiden" når jeg fullfører masteroppgaven min.

1.2 Presentasjon av studieenheten

I desember 2015 startet en større endringsprosess i den aktuelle seksjonen. Endringene omhandlet både endring av arbeidsoppgaver, strategi og struktur. Endringene var både planlagte og hierarkisk styrte. Det vil si at endringene var et resultat av intensjonelle handlinger, der organisasjonen ble endret både for å forbedre dagens situasjon, men også for å tilpasse seg en fremtidig situasjon man antar vil oppstå. Intervjupersonene presenteres i kapittel 4 (4.3.2).

Lean (opprinnelig Lean manufacturing; slank produksjon) er et samlebegrep for ulike verktøy og teknikker. Metodikken fokuserer på å eliminere sløsing og skape flyt gjennom alle prosesser. Det er fokus på kundens perspektiv og opplevelse av kundeservice og saksbehandling. Lønnsomhet er et underliggende mål, og det er sentralt å skape merverdi med mindre innsats av ressurser. Metodikken bygger på bruk av empiriske data, som utfordrer vedtatte sannheter og man søker kontinuerlig forbedring ved å avdekke og fjerne hinder som sløsing og unyttig tidsbruk (Wig 2014). Det nedsettes ulike arbeidsgrupper som hver har en konkret forbedringsmulighet de arbeider med. Hver morgen holdes såkalte tavlemøte, hvor ulike arbeidsoppgaver er fordelt på den enkelte, mål og daglig måloppnåelse følges tett opp, og man foretar justeringer av ressursfordelingen fortløpende etter behov.

1.3 Min motivasjon

Nordengen (2004) påpeker at endringer er blitt det normale på alle arenaer hvor vi lever og virker. Samfunnet, arbeidsplassen og privatlivet preges av endringer, og endringene skjer hurtigere og oftere enn noen gang tidligere. Dagens samfunn endrer seg stadig raskere på grunn av den teknologiske utviklingen, og utviklingen vil aldri tilpasse seg oss (ibid.:18). Skal vi lære oss å mestre de uventede endringene, fastslår Nordengen at vi er nødt til å tilpasse oss den økende endringstakten (ibid.).

På bakgrunn av de ulike endringsprosessene som iverksettes i organisasjonen, opplevde jeg at den største endringen nettopp er hvor hyppig nye endringer skjer. Tidligere ble endringer iverksatt etter behov med visse mellomrom, men nå er det fokus på kontinuerlig forbedring. Det innebærer kontinuerlig endring. På bakgrunn av dette, ønsker jeg å undersøke hva ansatte og ledere faktisk erfarer og forstår med fleksibilitet når de står midt i endringsprosesser. Hva

er en fleksibel ansatt? Og hvordan er en fleksibel leder? Hva styrker fleksibilitet og hvilken rolle har organisasjonens verdier i dette?

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med oppgaven er å frembringe kunnskap om hvordan ansatte og ledere forstår fenomenet fleksibilitet, og hvordan de opplever fleksibilitet når de står i endringsprosesser. Problemstillingen for oppgaven er:

Hvilke erfaringer og forståelse av fleksibilitet har ansatte og ledere i endringsprosesser?

I tillegg til å undersøke hvilken forståelse ansatte og ledere har av fleksibilitet, ønsker jeg å få frem hvordan fleksibiliteten gir seg uttrykk i arbeidshverdagen, og hvilke faktorer eller elementer som kan oppleves å styrke eller svekke fleksibiliteten. Videre søker jeg kunnskap om hvorvidt organisasjonens verdier har betydning for fleksibiliteten. Jeg benytter derved følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan forstår ansatte og ledere begrepet fleksibilitet i endringsprosesser?
2. Hvordan kommer fleksibilitet til uttrykk i praksis i endringsprosesser?
3. Hvilken rolle spiller organisasjonens verdier for fleksibilitet i endringsprosesser?

1.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert min hensikt med oppgaven, bakgrunn for valg av tema og motivasjonen min bak denne masteroppgaven. Jeg har videre presentert organisasjonen som utgjør studieenheten for å gi bakgrunnsopplysninger for studien. Deretter presenterte jeg problemstillingen og mine tre forskningsspørsmål. Disse vil jeg komme tilbake til under analyse og drøfting i kapittel 5, og under konklusjon i kapittel 6.

2 Litteraturgjennomgang og forskningsstatus

I dette kapitlet gjør jeg rede for forskning og teorier som kan bidra til å besvare mine forskningsspørsmål. Det finnes mye litteratur omkring endringsprosess, endringsledelse og ansattes reaksjoner på endring (Stensaker og Haueng 2016; Jacobsen 2012; Martinsen 2012; Meyer & Stensaker 2011; Sennett 2001). Likeledes er det skrevet flere masteroppgaver og artikler med tema omkring endring, endringskapasitet, endringsledelse og motstand mot endring. Flere av disse har ulike perspektiv på ledelse, omstillinger og organisasjonskultur. Imidlertid har jeg ikke funnet andre masteroppgaver med en problemstilling som tilsvarte min, heller ikke med mitt perspektiv på forståelse og erfaring av begrepet i den aktuelle konteksten.

Deler av teoriene og litteraturen jeg benytter i oppgaven min, har jeg blitt kjent med gjennom masterstudiet, og det kan tenkes at dette bære preg av verdibasert ledelse. Resten av litteraturen har jeg funnet gjennom annen litteraturs henvisninger og referanser, flittige besøk på biblioteket og konkrete søk på databaser som Vid:Open, Oria, Dora, Google Scholar og Idunn. Søkeordene jeg brukte var blant annet "fleksibel", "fleksibilitet", "endring", "endringsledelse", "organisasjonsendring" og "erfaring".

Jeg har særlig vektlagt forskning og litteratur av Stensaker og Haueng (2016) av to grunner. For det første fordi jeg finner dette svært relevant for mitt forskningsprosjekt og de tema jeg ønsker å belyse. Dernest fordi dette er av nyere dato og således er mer á jour innen forskningen på feltet. I deres arbeid med omstilling, har de "savnet litteratur som tar oss med bak kulissene og viser hva som egentlig skjer når store endringer skal gjennomføres" (ibid.:115). Forfatterne påpeker at endringslitteraturen preges av gode råd om hvordan man sikrer suksess i endringsarbeidet, men at de vanligste fallgruvene som kan oppstå i endringsprosessen blir utelatt. Som motvekt til dette bidrar forfatterne med sine erfaringer og perspektiv på iverksetting av strategisk endring (ibid.:116). Dette vil jeg presentere i følgende og neste kapittel.

I dette kapitlet vil jeg helt kort peke på relevant forskningsstatus på endringsprosess (Jacobsen 2012) og endringsledelse (Stensaker og Haugen 2016). Deretter på forskning innen reaksjoner på endring (Stensaker og Haueng 2016; Jacobsen 2012; Martinsen 2012; Meyer og Stensaker

2011; Saksvik 2008) og konstruktiv motstand (Stensaker og Haueng 2016; Meyer og Stensaker 2011). Dette er blant hovedtemaene som jeg tar nærmere opp i kapittel 4.

2.1 Endringsprosess

Machiavelli (1469-1527) påpekte at ingen tiltak er så risikofylte og har større usikkerhet for suksess, enn det å introdusere nye måter å gjøre ting på. Dette er fremdeles en hverdagsutfordringer for endringsledere, til tross for at det i dag finnes mye forskning og litteratur som skal bidra til å iverksette og gjennomføre suksessfulle endringsprosesser. Jeg vil komme nærmere inn på dette i det følgende.

Jacobsen (2012) skiller mellom dem som studerer oppslutning om endring på den ene siden, og som er relativt ny. Og de som studerer motstand mot endring på den andre siden, hvor forskningen ledes tilbake til klassikere som Lewin. Sistnevnte har hatt stor betydning i forskningen omkring planlagt endring (ibid.:128).

I følge Lewin kan endringer oppnås ved enten å øke drivkreftene i retning av endring, eller redusere kreftene som skaper motstand mot endringer (Martinsen 2012:170), for eksempel dempe frykt og usikkerhet ved å gi informasjon og sikre involvering av de berørte.

Jacobsen (2012) peker på at dramatiske endringer er mye vanskeligere å få til enn justeringer og tilpasninger. Omfanget av endringene ser ut til å påvirker mulighetene for å lykkes med en endringsprosess. "Jo mer dramatiske endringsprosesser som iverksettes i organisasjoner, desto større er sjansen for å mislykkes" (ibid.: 86). Gary Yukl (2006) poengterer imidlertid at en organisasjon har større sjanse for å lykkes med å gjennomføre endringer, dersom ledere forstår bakgrunnen for motstand og de ulike fasene i endringsprosessen. Jacobsen (2012) fastslår at ledelse vil være spesielt viktig i nettopp endringsprosesser, da endringer ofte medfører brudd med det etablerte. Da blir det vesentlig med en endringsleder som kan trekke frem visjoner og fremtidsbilder som kan skape orden i et tilsynelatende kaos (ibid.:183).

2.2 Kontekstavhengig perspektiv på endringsledelse

Stensaker og Haueng (2016) viser til forskning på organisatoriske endringsprosesser og endringsledelse, hvor det rådende perspektivet i endringslitteraturen er at endringsledelse er kontekstavhengig. "Det betyr at det ikke finnes noen enkel suksessoppskrift som kan brukes i

enhver endring og i enhver bedrift" (ibid.:11). Skal man gjennomføre en god og effektiv endringsprosess må ledelsen ta utgangspunkt i følgende spørsmål med fokus på den spesifikke konteksten endring skjer i:

1. Hva handler endringen om?
2. Hvorfor skal endringen gjøres?
3. Hvor skal endringen gjøres? (ibid.:12).

2.3 Reaksjoner på endring

Jacobsen (2012) trekker frem at de fleste endringer vil møtes med en eller annen form for motstand. Og Stensaker og Haueng (2016) viser til at det finnes mye forskningslitteratur spesielt om ansattes motstand mot endring. De oppsummerer at "de fleste forskere er enig i at ansatte går gjennom ulike reaksjoner over tid, og at endring derfor er noe som må få tid til å modnes" (ibid.:70).

Mens noen finner endringer spennende og har høy toleranse for dem, ser andre på endringer som en trussel og er i utgangspunktet negativt innstilt. Hvor hyppig endringer skjer på arbeidsplassen vil også påvirke den ansattes holdning til endring (Meyer og Stensaker 2011.) På den ene siden kan hyppige endringer medføre endringstretthet, men det kan også bidra til endringskompetanse og erfaring som gjør den ansatte bedre rustet mot nye endringer. I sin tidligere forskning beskriver Stensaker og Haueng (2016) nettopp at ansatte gjerne reagerer mer emosjonelt på endringer når de har liten erfaring med store endringsprosesser (ibid.:72).

Med utgangspunkt i flere studier har Stensaker og Haueng (2016) funnet at en viktig årsak til fall i produktiviteten i forbindelse med endring, skyldes tap av motivasjon. Dette kan henge sammen med flere faktorer som manglende informasjon, følelse av tap/savn, mistillit til ledelse og endringstretthet. Som motvekt til dette skriver forfatterne at flere studier viser at involvering kan skape engasjement, motivasjon og eierskap (ibid.:73). Dette poenget løfter også Saksvik (2008) frem og viser til forskning som tyder på at det å engasjere seg i endringsprosessen, er viktig og vesentlig for opplevelsen av et positivt utfall (ibid.:22).

2.3.1 Konstruktiv motstand

Stensaker og Haueng (2016) peker på den interessante observasjonen at motstand ofte blir definert fra ledelsens perspektiv (:72). Og motstand mot endring blir ofte oppfattet som noe negativt. Meyer og Stensaker (2011) hevder at motstandere kan sette fokus på områder og oppgaver som ikke er godt nok ivaretatt og kan bidra til forbedring av endringsprosessen (ibid.:73). Jacobsen (2012) støtter opp under dette ved å vise til at motstand kan "bunne i at endringsalternativet er lite fornuftig, basert på manglende kunnskap, eller dårlig begrunnet" (ibid.:141). Også Stensaker og Haueng (2016) fastslår tilsvarende, at ledelsen kan risikere å gå glipp av muligheter til å forbedre endringsinitiativet, dersom konstruktive innspill fra ansatte avfeies som motstand (ibid.:72). De følger opp med å vise til en økende mengde forskning som ser på endring og endringsledelse fra de ansattes perspektiv.

[...] motstand kan være både rasjonelt og fornuftig ut fra en vurdering av konsekvensene endringene medfører for ansatte. Ved å utfordre det vanlige perspektivet som ser på motstand fra ledelsens perspektiv, kan vi dermed oppnå ny og annen innsikt (ibid.:73).

2.4 Oppsummering

Jeg har kort presentert relevant litteratur og forskning innen endringsprosess, endringsledelse, reaksjoner på endring og konstruktiv motstand. Dette er tema som jeg vil følge opp videre i neste kapittel.

Da jeg leste boken til Stensaker og Haueng (2016) ble jeg inspirert av at forfatterne savnet mer litteratur som viste hva som skjer bak kulissene ved gjennomføring av endringer (ibid.:115). De har selv bidratt med å gi et bilde av noe av det som skjer bak kulissene, med sine perspektiv på noen av de uforutsigbare sidene ved gjennomføringsfasen. Som sagt inspirerte dette meg videre i mitt forskningsarbeid, hvor jeg søker innsikt og forståelse i hvordan intervjupersonene opplever og erfarer fleksibilitet i endringsprosesser. Jeg fant derfor problemstillingen og forskningsprosjektet mitt som relevant og nyttig i søken om å få mer innsyn i hva som skjer bak kulissene i endringsprosesser.

3 Aktuell teori og teoretisk perspektiv

I dette kapitlet gjør jeg rede for det teoretiske perspektivet for oppgaven min. Gjennom empiri og teori er endringsledelse og verdier løftet frem som helt sentrale og betydningsfulle for å belyse problemstillingen min: "Hvilke erfaringer og forståelse av fleksibilitet har ansatte og ledere i endringsprosesser?".

Litteraturen omkring endring er svært omfattende og mangfoldig, og jeg har derfor foretatt en kraftig avgrensning med utgangspunkt i hva som er sentralt for å besvare mine forskningsspørsmål. Jeg har rettet fokus ned til mikronivået, og vært opptatt av hvordan den enkelte ansatte reagerer på endringsinitiativ.

Jeg innleder med å skrive om endringer i arbeidslivet. Her presenterer jeg også fleksibilitetsbegrepet. Ved bruk av teorier, bygger jeg i hovedsak på teoretisk begrepsapparat fra Hennestad, Revang og Strønen (2012) og Jacobsen (2012) både ved endringsledelse og reaksjoner på endring. Videre anvender jeg innsikter fra Stensaker og Haueng (2016) og Bredal (2003) sine betraktninger om kommunikasjon som forutsetning for en god endringsprosess. Sist vektlegger jeg de teoretiske perspektivene til Kirkhaug (2013) og Aadland (2004) når jeg skriver om verdier. Avslutningsvis oppsummerer jeg dette kapitlet.

3.1 Et arbeidsliv i endring

De fleste virksomheter gjennomgår kontinuerlige endringer, som kan skyldes både interne og eksterne forhold. Hennestad m.fl. (2012) skriver at organisasjoner grunnleggende sett kan betraktes som å være i endring. Ytre påvirkning og mindre endringer vil stadig bidra til kontinuerlig modifisering av oppgaver og arbeidsprosesser (ibid.:84).

Det er velkjent fra organisasjonslitteraturen at ansattes kompetanse og arbeidsinnsats ansees som virksomhetens viktigste ressurs, en ressurs som må ivaretas på best mulig måte.

Virksomhetens konkurransedyktighet avhenger med andre ord av de ansatte (Bungum, Forseth & Kvande, 2015). Slik sett vil ansattes fleksibilitet være betydningsfull ved gjennomføring av ulike endringer på arbeidsplassen, særlig hvorvidt endringsprosesser kan betraktes som vellykkede.

I dag finnes det ulike teorier og mye kunnskap om hva som kjennetegner vellykkede organisasjonsendringer. Felles for disse er at endring tar tid (Stensaker og Haugen 2016:70). Jeg kommer nærmere inn på dette i det følgende.

Finansbransjen har vært gjennom mange endringer, og de ansatte er ikke ukjent med verken endringsprosesser eller nye arbeidsmetoder. Imidlertid er det ikke lenger like lett å forutsi endringene som kommer, eller tempoet de kommer i. Jacobsen (2012) understreker at det er sentralt å forstå hvordan mennesker reagerer på endringsforslag som ikke kommer fra dem selv. Og det foreligger ingen quick-fix for hvordan man kan få ansatte til raskt tenke og handle annerledes.

Endring er ikke noe abstrakt for den enkelte, men rett og slett et krav om at man forlater noe man gjort, og begynner å gjøre noe nytt eller annerledes. Dermed må endring betraktes som prosesser der mennesker handler og samhandler, basert på mange ulike årsaker og med en mengde ulike hensikter (ibid.:118).

3.1.1 Reaktiv og proaktiv endring

En reaktiv endring finner sted når organisasjonen først endrer seg når den blir tvunget til det av hendelser som allerede har funnet sted. En proaktiv endring baserer seg på antakelser om hva man tror vil komme til å skje i fremtiden, og man ønsker å tilpasse organisasjonen deretter (Jacobsen 2012:122).

Det er åpenbare fordeler og utfordringer ved proaktive endringer. Det vil være en stor fordel for en organisasjon at den lykkes med å tilpasse seg endringer før disse inntreffer, for eksempel ved endringer i konkurransesituasjonen eller teknologisk innovasjon. På den andre siden kan det være utfordrende å argumentere for behovet for å endre seg, når dagens situasjon oppleves stabil og positiv. Dersom ledelsen i tillegg rosebilder situasjonen, kan det være vanskelig å skape forståelse for behovet for endring. For å skape nødvendig forståelse og oppslutning, kan det være avgjørende å formidle konsekvensene ved ikke å foreta endring (ibid.).

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer at endring har funnet sted når organisasjonen utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. Det skilles mellom ulike typer endringer, og for min

oppgave vektlegger jeg Jacobsen (2012) sin beskrivelse av en planlagt og hierarkisk styrt endring, som en intensjonell handling. En slik endring gjennomføres for å forbedre situasjonen og for å tilpasse seg en mulig fremtidig situasjon, og organisasjonsendringen betraktes som en rasjonell beslutningsprosess (ibid.:387). Forfatteren beskriver all endring som en form for bevegelse. "Endring må dermed også betraktes som en prosess, som en strøm av hendelser og handlinger som bringer en organisasjon fra det ene punkt til det andre" (ibid.:25).

3.2 Fleksibilitet

Det finnes ikke noe entydig definisjon av fleksibilitet. Begrepet er komplekst og brukes i ulike sammenhenger og tillegges ulikt innhold. Malme (2015) hevder at ordet fleksibilitet er et av vår tids mantra, og Skogstad (2015) beskriver fleksibilitet som et forførende ord. Begrepet brukes hyppig i organisasjonsmessig sammenheng, men er sjelden nærmere forklart. Ordet fleksibel er også en gjenganger i stillingsannonser, uten at det beskriver nærmere hva arbeidsgiver faktisk legger i ordet.

Amundsen (2015) beskriver hvordan fleksibilitetsbegrepet ble aktualisert i den offentlige debatten på 1980-tallet i forbindelse med endringer i arbeidslivet. Da handlet det om å være endringsdyktig og endringsvillig i møte med krav og endringer fra blant annet kundene, markedet og den teknologiske utviklingen (ibid.:139). Fleksibilitet er ikke noe nytt begrep, og de historiske linjene går lenger bak. Blant annet viser Eikestad (2015) i sine studier hvordan fleksibilitet fortonet seg for arbeiderne på et sagbruk som ble etablert i 1884.

Kaldal (2015) deler begrepet i to. «Fleks» betyr tøyse, bevege, endre og variere. Og "-ibel" betyr det samme som det engelske ordet "able", altså noe man er i stand til (able to) eller har evnen til (ability). Da handler begrepet om at endring og variasjon er noe man er i stand til eller har evne til (ibid.:234).

Hylland Eriksen (2003) har en litt annen vinkling når han refererer til Gregory Bateson sin definisjon av fleksibilitet som ubrukt potensial for endring. Slik sett vil fleksibilitet være noe man har å gå på, og består av mulighetsrommet man disponerer over og har tilgjengelig. Dersom rammene strammes inn, vil fleksibiliteten reduseres tilsvarende.

Sennett (2001) hevder at begrepet fleksibilitet (flexibility) har sin opprinnelse fra det engelske språket omkring det femtende århundre. Sennett benytter en metafor når han beskriver hvordan betydningen ble avledet fra observasjonen av trær som gir etter for vinden, og grenene som vender tilbake til utgangsposisjonen. Fleksibilitet betegner slik treets evne til både å gi etter og hente seg inn igjen. "Ideelt sett burde fleksibel menneskelig atferd ha samme tøyelige robusthet, slik at man kunne være tilpasningsdyktig overfor endrede omstendigheter, men ikke bli knekt av dem" (ibid.:56).

3.2.1 Fleksibilitet i arbeidslivet

Fleksibilitet framstår gjerne som et positivt ladet begrep. Og det motsatte av fleksibilitet i arbeidslivet, vil være at det er rigid eller fastlåst (Eikeset 2015). Flere samfunnsforskere konstaterer imidlertid at begrepet inneholder både positive og negativt ladede verdier. På den ene siden kan et fleksibelt arbeidsliv handle om å gi alle større frihet til å variere sin arbeidshverdag. På en annen side kan det også handle om å ønske seg ansatte som gjør det de blir bedt om og ikke yter motstand over krav om endring (Kaldal 2015:253). Videre konstaterer Kaldal at jo mer en tenker over begrepet fleksibilitet, dess klarere blir det at det er vidåpent i sine bruksmuligheter (ibid.). Nettopp derfor understreker Kaldal at fleksibilitetsbegrepet krever spesifisering og konkretisering.

[...] Snakkes det da om fleksibilisering i hvilke betydninger, ut fra hvilken interesser, og med hvilke konsekvenser, for hvem? Ingen snakk om fleksibilitet er nøytral eller upolitisk, eller hevet over spørsmål om makt og interesser (ibid.:239).

Fra et organisasjonsmessig perspektiv handler fleksibilitet om å ta i bruk riktige ressurser til rett tid. Malme (2015) skriver at en av de viktigste tenkerne rundt fleksibilitetsbegrepet er økonomen John Atkinson. I 1984 utviklet Atkinson en bedriftsstrategi for å styrke organisasjoner i møte med krav om endringer. Organisasjoner hadde behov for funksjonell fleksibilitet ved at ansatte effektivt kunne flyttes mellom ulike aktiviteter og oppgaver. Likeledes var det behov for å kunne regulere antall ansatte på kort sikt, såkalt numerisk fleksibilitet (Malme 2015:91).

Teknologiske fremskritt og løsninger gir ansatte muligheten til å jobbe fra ulike steder når en måtte ønske det. Det er ikke lenger nødvendig med fysisk tilstedeværelse for å besvare e-post

eller jobbe på systemene. Dette kan samtidig gjøre skillet mellom fritid og arbeid mer uklart og flytende (Hennestad m.fl. 2012:41). Hylland Eriksen (2003) skriver at flere ansatte føler seg mindre fleksibel enn tidligere, og han stiller spørsmålet om ansatte kan bli mindre fleksibel av å være mer fleksibel. Paradokset har sammenheng med forholdet mellom tid og rom. Med hensyn til rom er arbeidstagere mer fleksible enn før ved at de kan jobbe hvor som helst, slik Hennestad m.fl. (2014) peker på. Med hensyn til tid, mener Hylland Eriksen at fleksibilitet er blitt kraftig redusert. Gjennom muligheten til å svare på e-post mens de sitter på bussen, eller ha telefonmøter på hytten, fylles mellomrom og pauser med jobbrelaterte aktiviteter. Mulighetsrommet man disponerer over, snevres derved inn. I forhold til tidsaspektet, fastslår Hylland Eriksen (2003) at dette svekker fleksibiliteten. Dette støttes opp under av Holsvik (2015) som påpeker at "Det å oppfatte noe som fleksibelt, handler om at man har opplevelsen av å kunne styre noe, for eksempel "fri tid" (ibid.:217).

3.3 Endringsledelse

Gary Yukl (2006) hevder at det først og fremst er under organisasjonsendring at ledelse er viktig, og blant de mest krevende ledelsesoppgavene er nettopp det å lede endringsprosesser.

Behovet for endringsledelse oppstår når virksomheten (ledelsen) har en idé eller visjon om en fremtidig situasjon som er forskjellig fra dagens etablerte. Et slikt behov oppstår når organisasjonen kommer i utakt med omgivelsene, eller når strategiske vurderinger tilsier det (Hennestad m.fl. 2012:233).

Jacobsen (2012) peker på at endringsstrategier i hovedsak dreier seg om struktur og systemer, mens endringsledelse er personorientert og dreier seg om de handlingene lederen utfører for å oppnå en vellykket endringsprosess (ibid.:183). Som nevnt i kapittel 2, er det vesentlig at endringslederen er klar over konteksten man befinner seg i. Hennestad m.fl. (2012) fastslår videre at en forutsetning for at endringsprosesser lykkes, er at de ledes og lederen må se på dette som en konkret oppgave og utfordring.

I lys av finansbransjens kontinuerlige utvikling, er det ikke bare de ansatte som vil oppleve utfordringer i arbeidslivet. Lederne som skal håndtere endringsprosessene og ivareta de ansatte, som er virksomhetens viktigste ressurs, må både ha kjennskap til psykologiske reaksjoner på endring generelt, og sine egne ansatte spesielt. Endringslederen skal både ivareta behovet for

stabilitet og behovet for endring, og finne en balanse mellom disse to dimensjonene. Når endringer er en så vesentlig del av arbeidshverdagen, vil også de ansatte forvente at lederen håndterer endringer på en god måte og stiller stadig større krav til lederens kompetanse til å lede og gjennomføre en god endringsprosess (Jacobsen 2012). Aadland (2004) oppsummerer dette treffende:

Å være leiar utfordrar det en måtte ha av samvit, kunnskap, vurderingsevne og kjensler – kort sagt heile personlegdommen. Kjernen i leierskap er å møte dei originale utfordringane; situasjonar utan ferdige oppskrifter for handling (ibid.:34).

Aadland (2004) beskriver videre utfordringer knyttet til det å være avdelingsleder eller mellomleder. Avdelingslederen står konstant i en mellomposisjon ved vurdering av blant annet oppgaver, saker, ressurser og ansatte. Handlekraft er et begrep som hyppig brukes i arbeidslivet, ikke minst i forbindelse med endring. Å ta beslutninger og iverksette tiltak, er selvsagt avgjørende for en leder. Imidlertid poengterer Aadland at selve arbeidet ligger forut for beslutningen, når lederne fremdeles er usikre og splittet mellom ulike alternativer.

Den handlekraftige leiaren som ikkje vågar bli verande ei stund i mellomfasen, kan vere livsfarleg for organisasjonen. Det er i mellomrommet, medan ein enno ikkje veit og enno er open for det nye, det originale, det radikale, at den skapande fasen ligg. Å setje vedtak ut i livet er berre strake vegen etterpå (ibid.:117).

3.3.1 Kommunikasjon som forutsetning for en god endringsprosess

God kommunikasjon mellom leder og de ansatte er både nødvendig og avgjørende for å kunne gjennomføre en god endringsprosess (Bredal 2003). Stensaker og Haueng (2016) understreker at god dialog og involvering av de berørte, kan gi stor gjennomføringskraft (ibid.:73). Videre vektlegges dialog, og det har blitt vanligere å snakke om kommunikasjon enn om informasjon. En aktiv dialog mellom ansatte og ledere vil blant annet bidra til at:

- De ansatte kan stille spørsmål og be om presiseringer
- Ledere får avsjekket at budskapet når frem og oppfattes på riktig måte
- De ansatte kan komme med innspill og råd basert på erfaring og kunnskap
- Involvering virker motiverende, ved at de ansatte blir hørt og er delaktige i prosessen (Bredal 2003:77).

3.3.2 Felles forståelse

Stensaker og Haueng (2016) refererer til det de kaller en velkjent oppskrift for å lykkes med gjennomføring av en planlagt endring, nemlig å sikre forståelse for behovet for endring (ibid.:98). Dersom det foreligger en åpenbar krisesituasjon, vil det være relativt enkelt å kommunisere årsaken til endringen. Ved proaktiv endring vil utfordringen være å skape den nødvendige forståelsen blant medarbeiderne, særlig dersom ledelsen viser til gode resultater (ibid.). Hennestad m.fl. (2012) har følgende forslag: "Ved å tegne en mulig ønsket situasjon skapes en slags mental utilfredshet ved dagens situasjon Dette kan jo oppleves som en slags krise; hva vi holder på med, strekker ikke til" (ibid.:174). De peker videre på at å skape en opplevelse av et etablert tenkning, modeller og arbeidsmåter ikke lenger fungerer, er avgjørende for å utvikle og realisere endringer (ibid.:176).

Lederne må skape en forståelse for at endring er nødvendig, og at valgte løsning er den rette.

Bredal (2003) trekker frem at en god endringsprosess krever at de ansatte og ledere har:

- En felles forståelse for organisasjonens rammebetingelser og hvordan endringer i omgivelsene kan påvirke organisasjonen og
- Et felles bilde av hvordan den nye organisasjonen skal se ut, og aksept for å erstatte gamle løsninger med nye for å realisere visjonen (ibid.:68).

Ledere må være både åpen og tydelig ved å kommunisere et riktig bilde av både bakgrunnen for endring og hva det vil bety for den enkelte. Åpenhet omkring konsekvensene av å ikke gjennomføre endring, vil også være av betydning for å skape forståelse og aksept (Bredal 2003).

Det er videre viktig å få definert og avklart egen og andres rolle i prosessen (Stensaker & Haueng 2016:25). Saksvik (2008) understreker dette ved å påpeke behovet for forutsigbarhet ved endringer, og at de ansatte vil ha vansker med å yte maksimalt dersom de ikke vet hva som forventes av dem. "Nye og gamle roller, ansvar og oppgaver må derfor avklares så tidlig som mulig i prosessen" (ibid.:30).

3.3.3 Ledere og ansatte har ulikt perspektiv

Om en endring vurderes som vellykket eller ikke, avhenger av hvem du spør (Stensaker og Haueng 2016). Ansatte og ledere har forskjellige perspektiv i en endringsprosess. Satt litt på

spissen, ser lederen organisasjonen fra eiernes synspunkt, som et redskap til å tjene penger eller til å gjennomføre oppgaver, og sammenligner resultatene opp mot konkurrentene i samme bransje. Mens den ansatte ser organisasjonen som sin arbeidsplass og fokuserer på sine arbeidsoppgaver og sitt arbeidsmiljø og er opptatt av å ha det like bra som andre ansatte i organisasjonen (Bredal 2003:70). Slik vil ansatte og ledere både søke og tolke informasjon ulikt (ibid.:71) og ved mangel på forståelse, kan en forklaring være at ledere og ansatte ser på sin egen organisasjon svært forskjellig. En leder vil blant annet se endringsbehov tidlig, og kan vurdere ulike alternativer. Den ansatte med sin bakgrunn og sitt fokus, kan således bli overrasket over kunngjøring av endringsplaner. Det betyr nødvendigvis ikke at det har manglet signaler om kommende endringer, men heller at den ansatte ikke har fått hjelp til å tyde tegnene (Bredal 2003:71).

3.3.4 Tillit

Tillit er grunnleggende i alle arbeidsforhold og relasjoner. Stoler ikke de ansatte på ledelsen, eller omvendt, blir også kommunikasjonen svært vanskelig. Det finnes ulike definisjoner på tillit. Noen tar utgangspunkt i at tillit er egenskaper en person tilskriver en annen, og ikke noe en person har (Kirkhaug 2013:181), eller positive forventninger til en annens atferd (Stensaker & Haueng 2016:21).

Tillit handler alltid om risiko og sårbarhet. For at tillit skal være av betydning, må en person eller gruppe føle en viss sårbarhet knyttet til risiko for negativt utfall. Dersom det ikke er element av risiko, trenger man ikke tillit (ibid.:21).

Man kan også skille mellom tillit på flere nivåer. Mye av forskningen omkring tillit, har fokusert på tillit mellom personer. Men etter hvert er det blitt mer fokus på institusjonell tillit (Stensaker & Haueng 2016:23). Kirkhaug (2013) beskriver institusjonelt basert tillit som uttrykk for at det eksisterer et tillitsforhold mellom personer og større sosiale enheter med moralske innslag (ibid.:180). Stensaker og Haueng (2016) viser til at tillit skapes ved å sikre forutsigbarhet, rettferdighet og ved å behandle hverandre med respekt og omtanke. Opplever de ansatte endringen som rettferdig, vil de utvikle tillit til ledelsen og endringsprosessen blir mer smidig (ibid.:23).

Aadland (2004) viser til at tillit skaper motivasjon og bidrar til kreativitet, mens kontroll er nødvendig for å sikre daglig drift og måloppnåelse. Men det å finne balansen mellom å vise

tillit og utøve kontroll, er en utfordrende balanseøvelse for avdelingslederen, som også er avhengig av tillit fra både overordnede og de ansatte. "Målet – den gylne middelvegen – er å kunne vise stor tillit utan å misse kontrollen" (ibid.:29). Hennestad m.fl. (2012) tar også opp utfordringen, eller paradokset om å gi fra seg noe av kontrollen til de ansatte:

Hvordan kan vi i våre dager kunne styre uten å gi frihet til den enkelte? Det henger sammen med både samfunnets og næringslivets kompleksitet og medarbeidernes preferanser og betydning for bedriften. Men får den enkelte større frihetsgrad når det gjelder å gjøre vurderinger og ta valg, så innebærer det også at ledelsen må gi fra seg valg (ibid.:221).

3.3.5 Opptining og gjennomføring

Jacobsen (2012) fastslår at mye av det som er skrevet om planlagt endring, baserer seg på teorier utviklet av Kurt Lewin. Han utgangspunkt er at individer og sosiale system tenderer å søke mot stabilitet og forutsigbarhet i det daglige arbeidet. Samtidig påpekte Lewin at grupper og sosialt liv alltid er i naturlig endring. Og det foregår daglig mindre endringer og justeringer, uten at det handler om en endringsprosess (Hennestad m.fl. 2012:87).

Lewins tretrinns modell er en velkjent modell for endringsprosesser og bygger på at organisasjoner kan ses på som systemer som kan gå inn og ut av stabile tilstander. Lewin beskriver endringsledelse som å gå gjennom trinn eller faser fra nå-situasjonen til ønsket situasjon:

- Opptining av nåværende situasjon (Unfreezing). I denne fasen er det viktig å skape en forståelse for behovet for endring og en bekymring for hva som vil skje dersom man ikke endrer organisasjonen. Det må også skapes en psykologisk trygghet ved å redusere frykt og uvilje, eller ved å påpeke hva som skal forbli stabilt og uendret.
- Gjennomføre endring til ny situasjon (Change). Her skapes nye holdninger og ny atferd gjennom iverksetting av tiltak, for eksempel ved opplæring, endret formell struktur og ny lederstil.
- Nedfryse og opprettholde ny situasjon (Refreezing). Nå skal nye tiltak stabiliseres og bli rutine. Evaluering av tiltak og prosess blir vesentlig. (Jacobsen og Thorsvik 2013:402).

Jacobsen (2012) konstaterer at de fleste teorier om endringsledelse legger mest vekt på opptiningsfasen. Han refererer til klassikere som Warner Bruke, Kurt Lewin og John Kotter som alle viet særlig oppmerksomhet til fasene før endringene iverksettes (ibid.:185).

3.4 Oppslutning om og motstand mot endring

Endring innebærer alltid en overgang fra nå-situasjonen til noe annet eller noe nytt. De fleste som berøres av endring går igjennom en overgangsprosess, fra opplevelsen av tap/savn av noe som har vært, til aksept av, eller motstand mot, det som skal bli den nye arbeidshverdagen. Tempoet i denne prosessen vil imidlertid være svært forskjellig, og tiden den ansatte trenger for å tilpasse seg den nye situasjonen vil variere fra person til person. I de fleste endringsprosesser, påpeker Jacobsen (2012) at motstand mot og oppslutning om endring oppleves som noe personlig. Nettopp slike reaksjoner er utfordrende i en endringsprosess, spesielt når reaksjonene uttrykker motstand (ibid.:128).

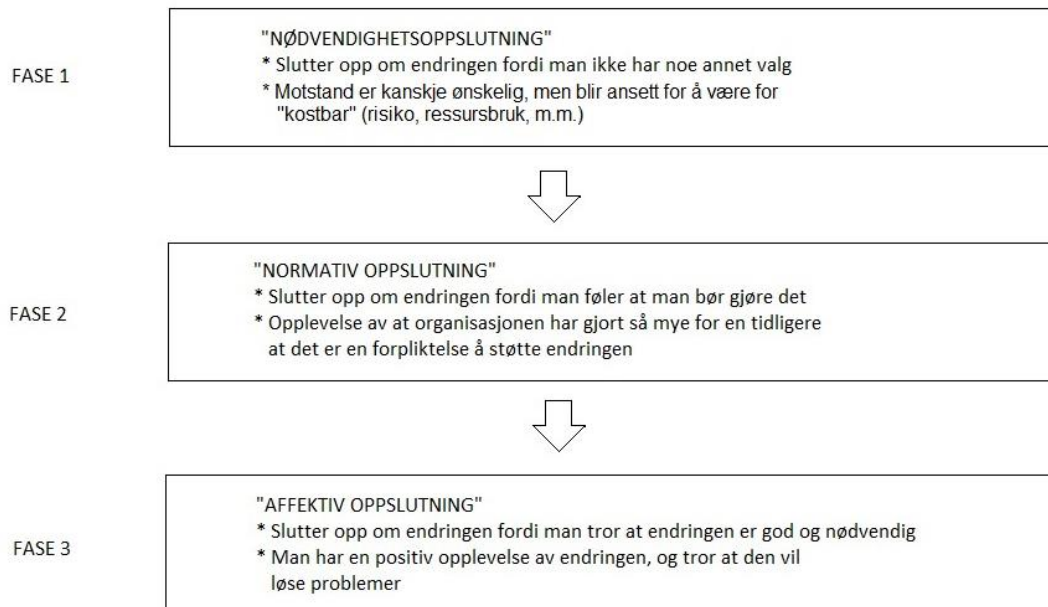
Jacobsen (2012) refererer til Lewins teori om sosiale kraftfelt, hvor man står overfor drivkrefter som påskynder endring, og motkrefter som vil opprettholde stabilitet (ibid.:183). For endringslederen handler det dermed om å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene, enten ved å redusere motkreftene eller forsterke drivkreftene (ibid.:184). Hennestad m.fl. (2012) indikerer at hva som defineres som drivkraft og hva som defineres som motkraft, handler om ståsted (ibid.:180). Denne oppgavens perspektiv er imidlertid organisasjonens ønske om å realisere styrt endring ved rasjonelle beslutningsprosesser.

Når det er snakk om motstand mot endring, hører vi at folk er konservative, og at endring skaper usikkerhet og angst. Vi hører at folk beskytter sine egne interesser, og at de ikke har den rette kompetansen. Vi hører sjeldnere at folk har sunn skepsis. At medarbeiderne på gulvet og i fronten ser konkrete problemer ledelsen ikke ser fra sitt fugleperspektiv (ibid.:180).

3.4.1 Oppslutning

Jacobsen (2012) fastslår at det å kunne skape oppslutning henger sammen med hvorvidt endringslederen klarer å fortolke og formidle drivkrefter og løsninger. Det vil også være sentralt at lederen evner å skape en oppfatning av at endringen er viktig, riktig og god blant de ansatte (ibid.:148).

Jacobsen (2012) presenterer en teori om oppslutningen om endring, hvor oppslutningen deles inn i tre ulike typer. Det foreligger her en antakelse om at de tre typene indikerer ulik grad av oppslutning, fra relativt svak, lite stabil og til sterk og stabil oppslutning (ibid.:129).



Figur 5.4: Fra svak (nødvendig) til sterk (affektiv) oppslutning (Jacobsen 2012:129).

- Nødvendighetsoppslutning handler blant annet om hvor mye den enkelte har investert i organisasjonen, for eksempel gjennom nettverksbygging og intern karriere. Jo mer den ansatte har investert, desto større kostnad vil det være å bryte ut og jo mer setter man på spill ved å motsette seg endring.
- Normativ oppslutning dreier seg blant annet om hva organisasjonen har gjort for den ansatte tidligere. Har organisasjonen strukket seg langt for en ansatt i forbindelse med for eksempel sykdom, videreutdanning og tilrettelegging, kan dette skape et ønske om eller en pliktfølelse til å gjengjelde disse handlingene, et slag gi-og-ta perspektiv.
- Affektiv oppslutning viser til positive reaksjoner på endring og inneholder et element av begeistring. Den ansatte tror endringen vil føre noe godt med seg, både for organisasjonen og for de ansatte (ibid.).

Dette samsvarer med organisasjonsforpliktelse som Kuvaas og Dysvik (2012) tar opp. Affektiv og normativ forpliktelse handler om den ansattes identifisering med og involvering i organisasjonen (ibid.:68). Affektiv forpliktelse er en emosjonell tilknytning og identifisering

som kan bidra til ekstrarolleatferd, mens normativ forpliktelse dreier seg mer om en følelse av at det er riktig (ibid.). Et eksempel kan være at en ansatt har opplevd raushet i forbindelse med behov for tilrettelegging. Kilder til slik organisasjonsforpliktelse kan være opplevd støtte fra organisasjonen og opplevelse av rettferdige prosedyrer og ledere (ibid.:69). Dette kan føre til at den ansatte opplever en forpliktelse til medarbeidere, samhandling, ledere og organisasjonens verdier, samt kan gjøre den ansatte ekstra engasjert i arbeidsoppgavene sine (Martinsen 2012:343). Kuvaas (2008) viser til en metaanalyse med over 50 000 respondenter, som viste at "affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd" (ibid.:69).

3.4.2 Motstand

Hennestad m.fl. (2012) benytter en analogi fra fysikken for å beskrive fenomenet motstand, og konstaterer at dersom det ikke er motstand og friksjon, så er det heller ingen bevegelse. Bestrebelsler som enten understøtter eller går mot organisasjonens mål, utgjør begge energi.

Sett slik er ikke motstand noe spesielt. De organisatoriske kreftene vi ser som drivkrefter og de vi ser som motkrefter er de samme. Motstand er energi. Energi er det som driver organisasjonen. Da blir endringsoppgaven å omforme negativ energi til positiv energi (ibid.:178).

Jacobsen (2012) presenterer ulike faser som gjennomgås ved motstand, hvor intensiteten i motstanden øker fra fase til fase:

apati/likegyldighet → passiv motstand → aktiv motstand → aggressiv motstand

Den første fasen viser en mild, men vanlig form for motstand, spesielt når endringsforslag kommer raskt og uventet fra ledelsen. I den andre fasen blir motstanden mer synlig og man stiller gjerne kritiske spørsmål om behovet for endring. I fase 3 blir motstanden mer tydelig og kan vise seg ved kraftig kritikk. I den siste fasen er motstanden aktiv og det er ikke lenger tilstrekkelig å argumentere for motstridende synspunkt. Det stilles spørsmål til motivene bak endring, og det kan gjøres forsøk på å undergrave argumentene for endring (ibid.:132).

Som nevnt foreligger det mye litteratur om motstand mot endring. Bakgrunn for motstand er ofte forskjeller med hensyn til opplevde behov, motiv, ideer, planer og prioriteringer. Her

sammenfattes noen vanlige kilder til motstand som Jacobsen og Thorsvik (2013) og Martinsen (2012) trekker frem:

- Manglende tro på at endringer er nødvendige
- Forskjellige oppfatninger og beskrivelser av behovet for endring
- Trusler mot verdier og idealer
- Tap av makt og status
- Ikke tillit til ledelsen som foreslår endringen

For en endringsleder dreier det seg stort sett om to forhold: skape oppslutning om endringen og/eller håndtere motstand mot endringen. Dermed blir det avgjørende å forstå hva som er årsaker til oppslutning og motstand (Jacobsen 2012:133). Håndtering av motstand handler om å kunne forutsi hvilke motkrefter endringen kan aktivere, og samtidig avklare hvordan disse motkrefter kan reduseres (ibid.:148). I neste avsnitt rettes fokus mot drivkrefter som nettopp kan redusere motkreftene.

3.5 Verdier

Verdibegrepet har sin opprinnelse fra et økonomisk perspektiv, men forstås helst i dag som kvaliteter, egenskaper eller kjennetegn ved menneskelig samhandling. Kirkhaug (2013) refererer til verdier som "preferanser for en gitt type atferd foran en annen type atferd" (ibid.:57). Da forstås verdier som bevisste og ønskede, og som påvirker både atferd og prioriteringer (ibid.:11).

Verdier vil kunne oppfattes som ideologier som styrer oppmerksomhet, prioriteringer og valg, men også som blokkere for impulser og påvirkninger, og således regulere en persons handlingsmønster og ambisjoner. Verdier kan derfor også forstås som et mentalt kart som personer kan orientere seg etter, og som kriterier som bidrar til at ulike alternativer kan sorteres og konsekvensvurderes uten for store anstrengelser (ibid.:57).

Aadland (2004) beskriver verdier som distinksjoner, som uttrykker at noe er bedre enn noe annet (ibid.:151).

Verdier er ønskelige kvaliteter ved handlingar eller føremål. Dei er vide og upresise, men samstundes knytte til djupt essensielle sider ved den menneskelege eksistensen. Difor er verdiar lettare å akseptere for fleire i den flytande moderniteten enn trauste reglar og eintydige mål (ibid.:151).

Organisasjonsverdiene i studieenheten min er: åpen, tydelig, ansvarlig og engasjert. I organisasjonssammenheng vil verdiene som mange ansatte er enige i, bli karakterisert som kjerneverdier. Disse antas da å danne konforme standarder for handlinger (Kirkhaug 2013:61). Buch (2012) beskriver verdier som ikke hierarkisk organisert, men opptrer sammen som er sett verdier, for en verdiklynge (ibid.:40). Slike verdier opptrer sammen og er vanskelig å skille fra hverandre. "Innenfor en klynge kan verdiene være godt integrert og fungere som en helhet hvor de enkelte verdiene støtter opp om hverandre" (ibid.).

3.5.1 Verdier som endringsverktøy

Kirkhaug (2013) relaterer endringsledelse til verdibasert ledelse, fordi verdier ofte benyttes som aktive redskaper for oppnå ønsket endring, blant annet gjennom at verdiene uttrykker tilstander som søkes nådd (ibid.:25). Buch (2012) påpeker at organisasjonens felles verdier skaper trygghet, tillit og harmoni. Videre gjør verdier det lettere å ta beslutninger, ved at handlingsrommet og alternativene reduseres (ibid.:31). Et viktig moment er at lederen ikke bare besitter kunnskap og informasjon, men er en aktør som handler basert på verdier og verdisystem (Klev og Vie 2014).

Kirkhaug (2013) hevder at styringskraften organisasjonen oppnår ved felles verdier, ikke bare handler om verdienes styrke, men også de begrensningene som forbindes med målstyring og regelstyring. Felles organisasjonsverdier representerer i tillegg et verktøy som kan ha innflytelse over holdninger og atferd, "og som kan orientere om og motivere for fremtidige tilstander på en så tydelig og overbevisende måte at frykt for tap av kontroll kan reduseres" (ibid.:100).

I følge Selznick er lederens primære oppgave å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Ledere må formulere og kommunisere visjoner og verdier slik at de ansatte føler at det organisasjonen driver med er viktig, og samtidig fører til at de vil engasjere seg i arbeidet (Klev og Vie 2014:139). Askeland (2012) refererer også til Selznick som vektlegger at det er en sentral lederoppgave å prege organisasjonen med bestemte verdier.

Den grunnleggende hensikt med tydeliggjøring av formål og grunnleggende verdier, ligger i at de kan prege holdninger og sedvaner – de gir en sosial integrasjon som langt

overgår kapasiteten til formell samordning og en tradisjonell kommandostruktur (ibid.:7).

Aadland (2004) bemerker at det å formulere organisasjonens verdier, bare er et lite steg i retning mot det å faktisk implementere verdiene blant de ansatte. Dette understreker han på følgende vis: "det er i arbeidet med realiseringa av verdiene at dei viktigaste utfordringane gøymer seg. Det er få stader der keisarens nye klede kan bli så luftige som i verdibasert ledelse" (ibid.:145). Lykkes imidlertid ledelsen med å forankre verdiene blant de ansatte, kan verdiene bidra som drivkrefter ved utvikling og endring, nettopp ved å appellere til ønskede standarder. Og ikke minst vil verdiene fungere som drivkrefter ved å hjelpe de ansatte til å vurdere hvordan de utfører oppgavene sine. Videre tenderer organisasjonens verdier til å rette oppmerksomheten mot organisasjonens mål og visjoner, noe som kan bidra til å flytte fokus og løfte ambisjonsnivået blant de ansatte (Kirkhaug 2013:128).

Kirkhaug (2016) refererer til verdiers evne til å utgjøre felles kognitive kart. Slik gir verdiene føringer for både tankesett og standarder for atferd, og kan sees på som organisatorisk felleskompetanse (ibid.:130). Buch (2012) viser også til at felles verdier gjør det lettere å ta beslutninger. De kan videre bidra til smidighet ved endringsprosesser, blant annet ved å opprettholde effektiviteten og gi sosial trygghet, ved å bidra til fellesskapsfølelser og utgjøre et fast holdepunkt som ansatte kan forholde seg til (Kirkhaug 2013:130). Kirkhaug (2013) fremhever at verdiene utgjør standarder og kriterier som ivaretar både styring og kontroll. Slik kan verdiene gi rom for delegering og således dekke de ansattes behov for autonomi (ibid.:12).

Kirkhaug (2016) konkluderer med at verdier kan bistå i endring og utvikling på fire måter:

- Ved å være formulert direkte i retning av endring og utvikling, og ved å reflektere en ønsket fremtidstilstand
- Ved å gi rom for og sosial støtte til kreativitet
- Ved å skape en form for felleskompetanse som kan overvinne iboende motstand
- Ved å skape tillit og trygghet, og dempe frykt for og motstand mot endringer (ibid.:130).

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for det teoretiske rammeverket jeg har lagt til grunn for i oppgaven, og som belyser forskningsspørsmålene mine. Endringsledelse med tilhørende avsnitt utgjør sentrale elementer videre i oppgaven. Reaksjoner på endring og organisasjonens verdier er også viktige momenter som jeg trekker frem under funn og drøfting.

Teorien jeg har presentert i dette kapitlet, vil sammen med litteraturgjennomgangen i kapittel 2, danne rammen for teoriene som jeg trekker inn ved funn og drøfting under kapittel 5.

4 Metode

Jeg vil her presentere mitt valg av kvalitativ metode og bruk av semistrukturert intervju. Jeg vil gjøre rede for utvalg av intervjupersoner, hvordan undersøkelsen ble gjennomført og analysen. Under metoderefleksjon tar jeg opp reliabilitet, validitet, det å studere i egen organisasjon og etisk ansvarlighet. Avslutningsvis vil jeg gi en kort oppsummering av dette kapitlet.

Vitenskapelig forskningsmetode fører meg fra å anta og tro, til å benytte standardiserte og aksepterte fremgangsmåter for å lære noe om det jeg er interessert i og for å besvare forskningsspørsmålene. Valg av metode har stor betydning for resultatet. Som forsker må jeg benytte en metode som gir svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, og jeg må også klargjøre at mitt metodevalg er egnet til å belyse nettopp dette. I tillegg til metodevalg vil også intervjuguiden og min tolkning av data ha betydning for det jeg kommer frem til.

4.1 Valg at metodisk tilnærming

Med kvalitative metoder har jeg som målsetting å få en dybdeforståelse av materialet. Jeg søker å finne meningsinnholdet og sette det i en større sammenheng, ut fra visse teoretiske perspektiv.

Problemstillingen min har vært retningsgivende for valg av metode. Jeg valgte å benytte kvalitativ metode for å belyse og besvare problemstillingen best mulig, og det fleksible forskningsopplegget som kvalitative undersøkelser preges av, var gunstig for mitt forskningsprosjekt. Da fikk jeg arbeide parallelt med de ulike delene av prosessen, og problemstillingen og forskningsdesignen kunne revideres i løpet av prosjektet. Det ble "et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolkning" (Thagaard 2013:31).

To sentrale aspekter ved kvalitativ forskning, er innlevelse for å oppnå forståelse og systematikk ved å ha et reflektert forhold til viktige beslutninger gjennom prosessen. Det innebærer at jeg må begrunne og dokumentere samtlige valg og beslutninger jeg gjør gjennom hele forskningsprosessen (Thagaard 2013).

Med problemstillingen min, "Hvilke erfaringer og forståelse av fleksibilitet har ansatte og ledere i endringsprosesser?", ønsker jeg en dypere forståelse enn det en kvantitativ undersøkelse kan gi. Kvantitative undersøkelser kan antas å være mindre egnet til å fange opp nyanser omkring erfaring og forståelse i undersøkelser. En viktig målsetting med en kvalitativ tilnærming er nettopp å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, og et kjennetegn ved kvalitative metoder er at de går i dybden og trekker frem intervjupersonens egen virkelighetsoppfatning (Repstad 2007). Videre er kvalitative studier egnet når man ikke vet så mye om et fenomen, og studien min fikk således et utforskende perspektiv.

4.2 Intervju som datainnsamlingsmetoder

Kvalitative metoder bygger blant annet på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og intervjusamtaler er et egnet utgangspunkt for å få kunnskap om intervjupersonenes egne oppfatninger og erfaringer (fenomenologi) omkring tema knyttet til undersøkelsen min (Thagaard 2013). Jeg finner derfor at dette er en relevant metode for datainnsamling for å besvare problemstillingen min. I lys av dette, valgte jeg å gjennomføre semistrukturerte intervjuer.

Intervju betyr at jeg benytter samtaleform for å få intervjupersonens opplysninger, fortellinger og forståelse rundt aktuelle tema. Et viktig trekk ved kvalitativt intervju er å følge opp det intervjupersonen forteller og tar opp. Ved å benytte oppfølgingsspørsmål vil jeg i større grad få frem intervjupersonens forståelse (Widerberg 2001). Som Thagaard (2013) fremstiller, så gir intervjuer «et særlig godt grunnlag for å få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser» (ibid.:95).

Kunnskapen som innhentes, produseres gjennom den interpersonlige interaksjonen i intervjusamtalen. Det kvalitative intervjuet bringer to mennesker sammen om noe begge er opptatt av. Gjennom spørsmål og svar reagerer de på og påvirker hverandre. Denne gjensidige påvirkningen mellom intervjuperson og intervjuer er en forutsetning for det kvalitative forskningsintervjuet og må ikke regnes som en feilkilde (Dalland 2012:162).

Kvale og Brinkmann (2015) karakteriserer det semistrukturerte kvalitative forskningsintervjuet gjennom tolv fenomenologisk inspirerte aspekter. Blant annet livsverden, mening, deskriptiv, bevisst naivitet, fokusert, sensitivitet, mellommenneskelig situasjon og

positiv opplevelse (ibid.:46). Kunnskapen som produseres i et forskningsintervju, skapes av selve samspillet som oppstår mellom intervjuer og intervjupersonen, slik også Dalland (2012) og Thagaard (2013) fremstiller. Det betyr at "med en annen intervjuperson kan det skapes et annet samspill og produseres en annen kunnskap" (Kvale og Brinkmann 2015:49). Dette fremhever den unike og særegne interaksjonen hvor kunnskap fremkommer, og samtidig tydeliggjøres betydningen av forskerens ansvarlighet.

4.2.1 Intervjuguide

Kvaliteten på dataene jeg får gjennom intervjuene avhenger blant annet av hvor godt forberedt jeg er (Kvale og Brinkmann 2015). Jeg valgte å gjennomføre intervjuene med utgangspunkt i en intervjuguide som jeg utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene mine (vedlegg 1). Jeg var opptatt av reliabilitet og ønsket å påvirke intervjupersonene i minst mulig grad (selv om jeg ikke kan fri meg fra at jeg influerte intervjupersonene). Jeg benyttet åpne spørsmål og forsøkte å unngå bruk av negativt og/eller positivt ladede ord og heller ikke ledende spørsmål.

Ved å benytte en semistrukturert tilnærming fikk intervjupersonene fortelle fritt og rekkefølgen på spørsmålene ble bestemt underveis. Slik kunne jeg følge intervjupersonenes fortellinger samtidig som jeg hadde oversikt over hvilke spørsmål som var gjennomgått, og kunne sørge for at viktige temaer ble diskutert i løpet av intervjuet (Thagaard 2013:98). Hensikten var å få fylldig og beskrivende informasjon om intervjupersonenes erfaringer og forståelse om temaene i intervjuguiden. Flexibiliteten gjorde det mulig å følge den enkelte intervjuperson sine forutsetninger (ibid.), og slik ble hvert intervju unikt og ulikt de andre, uten at vesentlige tema ble utelatt.

4.3 Valg av studieenhet

Thagaard (2013) påpeker at utvalget som undersøkelsen baserer seg på, må defineres. Videre at kvalitative undersøkelser baserer seg på strategiske utvalg (ibid.:60).

4.3.1 Strategisk utvalg

"Et strategisk utvalg er sammensatt ut fra en målsetting om at materialet best mulig kan belyse problemstillingen vår" (Malterud 2017:58). For å besvare mine forskningsspørsmål

ønsket jeg å intervju ansatte i en større seksjon i organisasjonen som har vært igjennom ulike endringer de siste årene. Den siste store endringsprosessen startet i desember 2015 og har resultert i både ny organisasjonsform, nye ledere og endringer i arbeidsoppgaver. Det er fokus på kontinuerlig forbedring, noe som innebærer kontinuerlig endring.

Tidlig i prosjektet ble jeg anbefalt et maks antall intervju personer med tanke på omfanget av datamateriale og den noe begrensede tids- og ressursbruk jeg hadde til rådighet. Av ressursmessige hensyn, valgte jeg å derfor å gjennomføre åtte intervjuer .

Av de åtte intervjuene ønsket jeg å gjennomføre kvalitative intervjuer med fire ansatte og to avdelingsledere fra denne seksjonen. Og jeg ønsket at samtlige hadde noen års fartstid i selskapet og at de var direkte berørt av de siste store endringsprosessene. I tillegg ønsket jeg å intervju to avdelingsledere fra HR som representanter fra ledersiden som også har vært involvert i disse endringene. Hensikten med å intervju både ansatte og avdelingsledere var todelt. For det første ønsket jeg å få en balanse i datamaterialet, ved å intervju like mange ansatte og avdelingsledere. Videre ønsket jeg å finne ut hvorvidt det var samsvar eller motsetninger i forståelsen og erfaringene fra disse to gruppene.

4.3.2 Rekruttering

Jeg kontaktet områdeleder for den aktuelle seksjonen og presenterte mitt prosjekt og ønskene vedrørende utvalg. Etter avtale sendte jeg områdelederen en presentasjon av prosjektet med hensikt og målsetting, og informasjon om hvordan jeg ønsket å gjennomføre undersøkelsen. Områdelederen valgte så ut ansatte som passet til dette formålet og videreformidlet min presentasjon og forespørsel. Samtlige samtykket og sa seg villig til å la seg intervju av meg. Samtidig kontaktet jeg HR-direktøren med tilsvarende forespørsel og ønske om å intervju to avdelingsledere i HR som er involvert i endringsprosesser og som har tilknytning til den aktuelle seksjonen. HR-direktøren kontaktet to aktuelle avdelingsledere som begge samtykket til å delta.

Intervju personene er kjønnsmessig jevnt fordelt. De ansatte er i alderen fra 36 til 48 år, med en fartstid fra 7 til 28 år i organisasjonen. De fortalte at opprinnelig utdanning hadde mindre relevans for nåværende stillingen. Avdelingslederne er i alderen fra 37 til 53 år, med en fartstid fra 3 til 24 år i organisasjonen. Halvparten hadde høyere utdanning innen personal,

strategi og ledelse. De andre hadde i likhet med flere av de ansatte, tatt ulike arbeidsrelaterte kurs og eksamener underveis gjennom arbeidsforholdet.

4.3.3 Forskning i egen organisasjon

Hvorvidt det er fornuftig å velge egen organisasjon som studieenhet, er det delte meninger om. Jeg gjorde meg en del refleksjoner og vurderinger før jeg valgte å gjøre nettopp det.

Å forske i egen organisasjon gir åpenbare fordeler og ulemper, muligheter og utfordringer. Og noen av spørsmålene jeg stilte meg selv var; I hvor stor grad og hvordan vil jeg påvirke intervjupersonene og den informasjonen de vil gi meg? Hvilken rolle opplever de at jeg har under intervjuene, tillitsvalgt eller forsker? Vil deres kjennskap til meg gjøre det vanskelig å fortelle meg noe kontroversielt, kritisk eller negativt? Og hvordan ville jeg håndtere det? Og ville slik kunnskap påvirke det videre arbeidet med forskningsprosjektet mitt? Er jeg for farget av min egen forforståelse og nærhet til organisasjonen? Vil det påvirke hvordan jeg tolker empirien? Vil intervjuene gi meg kunnskap som kan påvirke relasjonen mellom meg og intervjupersonene negativt? Vil de ha en forventning om at jeg kan bidra til endringer på bakgrunn av kunnskapen jeg får?

Fordelene jeg vurderte var blant annet at den aktuelle seksjonen både var organisasjonsmessig egnet og ikke minst nylig hadde vært igjennom/var i en større endringsprosess. Jeg har god kjennskap til både områdelederen og HR-direktøren og ville sannsynligvis få aksept for å gjennomføre forskningsprosjektet mitt i organisasjonen. Jeg har ingen nære kollegaer i den aktuelle seksjonen, men samtidig et kjennskap til de ansatte og endringsprosessene som kan gi meg innpass. Og deres kjennskap til meg gjør antakelig terskelen lavere for å dele informasjon med meg. Min kjennskap øker også min innsikt, og kunnskap om konteksten kan være en fordel både for spørsmålsstilling og tolkning. Videre kjenner jeg det interne språket og organisasjonens verdier. Rent logistikkmessig vil det bli enkelt å gjøre avtaler om og gjennomføring av intervjuene.

Jeg fant at fordelene veide tyngst, og valgte å fortsette forskningsprosjektet i egen organisasjon. Men jeg vil nevne at mye av refleksjonen dreide seg omkring eventuelle utfordringer ved å formidle resultater i egen organisasjon. Og hvorvidt ulike former for lojalitetsbånd kunne påvirke forskningen (Repstad 2007) og om jeg ville bli redd for å trække

noen på tærne. Refleksjonene og bevisstgjøringen omkring dette var nyttig å ha med meg i det videre arbeidet.

4.4 Forskningsintervjuet

Som novise i samfunnsvitenskapelig forskning, leste jeg mye teori om samfunnsvitenskapelige metoder, særlig om kvalitative forskningsintervju for å øke min kompetanse på området da jeg startet dette forskningsprosjektet. Imidlertid erfarte jeg, som metodelitteraturen fastslår, at intervjuferdigheter læres gjennom intervju praksis (Kvale & Brinkmann 2015:36).

Neumann og Neumann (2012) gjør oppmerksom på at det kan være en utfordring for relasjonen mellom meg som forsker og intervju personene, så lenge jeg vet mer om hensikten med denne relasjonen og jeg har laget intervjuguiden og styrer intervjuet. De anbefaler forskeren å «forsøke å tone ned maktaspektet ved relasjonen så mye som mulig» (ibid.:112).

Jeg var bevisst den asymmetriske relasjonen og forsøkte å redusere maktaspektet ved blant annet å sende informasjon om undersøkelsen til intervju personene i forkant av intervjuene. Jeg informert om bakgrunn for undersøkelsen, formålet med intervjuet og hva dataene skulle brukes til. I den sammenhengen ble informantene også fortalt at opplysningene som fremkom under intervjuet ville bli behandlet konfidensielt og at de sto fritt til å trekke sin deltakelse når som helst. Jeg søkte å gi dem meste mulig trygghet og skrev også at jeg ville gjøre mitt beste for at det skulle bli en hyggelig opplevelse (vedlegg 2 og 3).

Jeg sendte også intervjuguiden i forkant av intervjuet, slik at de både var forberedt og informert om hva jeg ønsket å ta opp av tema. Samtidig fikk de anledning til å tenke gjennom tema og reflektere litt i forkant av intervjuet. Dette fikk jeg positive tilbakemeldinger om fra intervju personene. Flere uttrykte at de hadde tenkt igjennom og reflektert rundt spørsmålene i intervjuguiden før intervjuet og noen hadde med seg egne notater til intervjuet.

4.4.1 Gjennomføring

Alle intervjuene ble gjennomført i kontorlokalene til selskapet i løpet av desember 2016. Jeg benyttet møterom i andre deler av bygget enn hvor enkelte hadde sin arbeidsplass. Alle

intervjuene ble gjort innenfor arbeidstiden, etter avtale med den enkelte. Intervjuene varte fra 45-65 minutter.

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd (noe intervjupersonene hadde samtykket til), både for å være oppmerksom på det intervjupersonene delte og fortalte, og for å kunne være aktivt lyttende og blant annet fange opp non-verbal kommunikasjon. Det ville jeg ikke klart dersom jeg skulle notere gjennom hele intervjuene. Jeg noterte imidlertid enkelte stikkord underveis, hovedsakelig for å huske begrep og utsagn som jeg ville be intervjupersonene utdype, fortelle mer om eller oppklare nærmere.

Jeg opplevde at det var en god, trygg og hyggelig atmosfære ved alle intervjuene. Samtlige intervjupersoner var lett å få i tale og alle kom med konkrete eksempler og egne erfaringer. Selv om det var mye tale, ble det også rom for refleksjon og høyt tenkning. Jeg opplevde at jeg fikk svært nyttig informasjon gjennom intervjuene. Og jeg kjente meg ganske privilegert som fikk ta del i intervjupersonenes tanker, forståelse og historier.

Jeg gav alle intervjupersonene en liten oppmerksomhet etter at intervjuet var gjennomført (skrapelodd julekalender), for å vise hvor stor pris jeg satt på deres deltakelse i prosjektet mitt. Det førte til litt latter og var en fin avrundning.

Alle intervjuene ble lagret i en egen passordbeskyttet mappe på min pc. Denne sletter jeg når prosjektet er endelig godkjent og avsluttet.

4.4.2 Transkribering

Kvale og Brinkmann (2015) advarer mot å forsømme transkripsjonsspørsmålene, ellers "blir intervjuforskerens vei til helvete brolagt med transkripsjoner" (ibid.:204). Transkriberingen var krevende, både tidsmessig men også selve oversettelsen fra talespråk til skriftspråk. Jeg ble vár for blant annet det non-verbale, gester, intonasjon og ironi som nå skulle komme til uttrykk skriftlig.

Etter hvert som jeg gjennomførte og tok opptak av intervjuene, transkriberte jeg dem. Jeg valgte å gjøre dette selv, da transkribering utgjør enda et fortolkningsledd og jeg ville sikre meg detaljene som var relevant for min oppgave (ibid.:207) og samtidig sørge for mest mulig

troskap til materialet (Malterud 2017). Transkriberingen gjorde meg godt kjent med materialet og gav meg nyttig læring om selve intervjuprosessen som førte til at jeg gjorde noen korrigeringer før neste intervju. Jeg ble også langt mer oppmerksom på min egen rolle gjennom intervjuene og måten jeg stilte spørsmål på og hvordan jeg kom med oppfølgingsspørsmål. Ved et par tilfeller savnet jeg nettopp det at jeg ikke hadde stilt et ekstra oppfølgingsspørsmål. Og da jeg transkriberte det første intervjuet, oppdaget jeg at jeg avbrøt intervjupersonen med å stille et nytt spørsmål litt for raskt. Dette var en nyttig læring som gjorde meg bevisst og årvåken før de neste intervjuene.

Jeg redigerte teksten noe, fra et muntlig språk til sammenhengende setninger med mer flyt. Jeg var svært oppmerksom på å bevare meningsinnholdet så tett opp til intervjuet som mulig, men vurderte at deler av det muntlige språket ikke egnet seg like godt som skriftlig tekst (Malterud 2017). Jeg utelot blant annet gjentakelser av ord, og "eh", "hm" og lignende.

Kvale og Brinkmann (2015) skriver at det mer komplisert å vurdere transkripsjonenes gyldighet. Men i stedet for å stille spørsmål til hva som er korrekt transkripsjon, vil et mer konstruktivt spørsmål være "hva er nyttig transkripsjon for min forskning?" (ibid.:212). For å sikre påliteligheten av transkripsjonene, lyttet jeg gjennom lydopptakene flere ganger og gjorde korrigeringer og rettelser helt til jeg ikke fant avvik eller mistolkninger mellom lydopptaket av intervjuene og transkriberingen, etter min oppfattelse.

4.5 Analysemetoder

Som forsker analyserte og fortolket jeg gjennom hele forskningsprosessen, også under intervjuene (ibid.:2015). Analyse av kvalitative data, består i følge Malterud (2017) av å stille spørsmål til materialet, organisere data og presentere svarene på en systematisk og forståelig måte (ibid.:91).

Under gjennomføringen av intervjuene hadde jeg fokus på bestemte tema, men var samtidig bevisst det å være sensitiv og oppmerksom på ledetråder fra intervjupersonene som åpnet opp for oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann 2015). Det gav meg muligheten til følge opp nye tema eller nyanser og jeg vurderte kontinuerlig hva som kunne bidra til å besvare forskningsspørsmålene mine. Samtidig forsøkte jeg å forstå betydningen av sentrale emner ut

fra intervjupersonenes egne perspektiv (ibid.). Slik vurderte og analyserte jeg gjennom alle intervjuene informasjonen jeg fikk og hva jeg gjorde med den.

For selve hovedanalysen fant jeg at Malterud (2017) sin systematiske tekstkondensering, ville være en egnet og veldokumentert analysemetode for min problemstilling. Denne analyseprosessen er inndelt i fire trinn, og jeg gir en kort beskrivelse av hvordan jeg gikk frem (ibid.:97).

Trinn 1: Helhetsinntrykk

I første trinn handlet det om å bli kjent med materialet (ibid.:99). Jeg lyttet til intervjuene på båndopptakeren og leste gjennom transkripsjonene flere ganger, for å skaffe meg god oversikt og et helhetsinntrykk av materialet. Jeg noterte meg de tema som var fremtredende og som gikk igjen, og forsøkte bevisst å dempe min egen forforståelse og fokus på teoriene jeg på forhånd hadde pekt meg ut som relevante.

Trinn 2: Meningsbærende enheter

I neste trinn var hensikten å organisere delene av materialet som jeg vil se nærmere på. Jeg gjennomgikk temaene jeg trakk fram i trinn 1, men skilte nå ut det som jeg fant relevant for å belyse problemstillingen min (ibid.:100). Dette gjorde jeg ved systematiske gjennomgå teksten og merke og kopiere/klippe ut elementer som var meningsbærende og betydningsfulle for problemstillingen. Jeg leste også gjennom transkripsjonene på ny, med tanke på å hente ut sitat og fortellinger som jeg fant signifikant for temaene jeg nå skilte ut, men som kanskje ble oversett da jeg noterte temaene som var mest fremtredende under trinn 1.

Jeg laget et eget skjema der de meningsbærende enhetene ble sortert og samlet der de hadde noe til felles, i koder ut fra de opprinnelige temaene. For å skape oversikt laget jeg underkategorier som jeg fant naturlig på bakgrunn av sitatenes kontekst og innhold. Jeg beholdt én initial fra intervjupersonene på samtlige sitat for å sikre meg at jeg kunne identifisere/skilte svarene mellom ansatte og avdelingsledere. Samtidig gav det meg muligheten for å kvalitetssikre utklippene ved at jeg lett kunne finne tilbake til hvor i intervjuet sitatene opprinnelig var klippet ut fra, dersom jeg fikk behov for det.

Trinn 3: Kondensering

I tredje trinn abstraheres kunnskapen som hver av kodegruppene representerte (ibid.:105). Jeg sorterte og fortettet meningsbærende enheter i grupper etter koder. De deler av materialet hvor jeg ikke hadde identifisert meningsbærende enheter, ble tatt bort. Videre konstruerte jeg sitater som sammenfattet innholdet i de meningsbærende enhetene under hver kodegruppe, og hentet slik ut mening ved å kondensere innholdet fra dem.

Trinn 4: Sammenfatning

I siste trinn skal bitene settes sammen igjen og rekontekstualiseres (ibid.:108). Jeg sammenfatter kunnskapen fra hver enkelt kodegruppe og underkategori. Her var det også viktig å vurdere hvorvidt resultatene fremdeles gav en gyldig beskrivelse av konteksten den opprinnelig fremkom i (ibid.). Rekontekstualisering danner grunnlaget for presentasjon av mine funn.

Jeg fant metoden godt egnet til mitt prosjekt, og den var et godt ankerfeste gjennom hele prosessen fra å få en oversikt over datamaterialet, til utvelgelse og bearbeiding av meningsfulle enheter, som presenteres videre i neste kapittel.

4.6 Metoderefleksjon

Johannessen mfl (2010:159) sier at alle mennesker har med seg kunnskaper og oppfatninger som vi bruker for å tolke det som skjer rundt oss. I kvalitativ forskning kan forforståelsen i beste fall gi næring til og berike materiale, men i verste fall kan forforståelsen gjøre at vi mister veien av syne (Malterud 2017:44). "Den vanligste fallgruven er at forforståelsen overdøver budskapet fra det empiriske materialet" (ibid.:45). For å forebygge dette, anbefaler Malterud (2017) å notere ned og identifisere det som kan påvirke mottakeligheten for ny kunnskap, og skrive ned hvilke funn jeg regner med å gjøre. Når resultatene senere er sammenfattet, kan jeg hente frem igjen det jeg noterte før datainnsamlingen, og sammenligne disse. "En hovedregel er at jo flere overraskelser det empiriske materialet bringer deg, desto bedre har du lyktes i å ta imot ny kunnskap fra data" (ibid.:46). Noen av funnene er annerledes enn jeg hadde forventet, noe jeg ser på som en styrke i studien. Dette kommer jeg tilbake til under de aktuelle delene i kapittel 6.

Gjennom forskningsprosessen har jeg forsøkt å være bevisst hvordan min forforståelse bidrar til hvordan jeg vektlegger ulike deler av dataene og min tolkning av dem. I tillegg til er det viktig at jeg kartlegger og systematisk vurderer hvordan jeg selv påvirker forskningen. Ved å synliggjøre prosess og fremgangsmåte kan også leseren i større grad gjøre seg opp en mening om det som er fremkommet.

Neumann og Neumann (2012) poengterer at en forsker ikke kan unngå å inngå i en relasjon til intervjupersonen, uansett hvor godt forberedt man er (ibid.:11). Forskeren vil influere intervjupersonen med sitt nærvær, måten å være på og stille spørsmål på (ibid.:12). Og det vil være av betydning hva jeg som forsker er situert som (ibid.:93). Forfatterne gjør oppmerksom på at «forskeren bærer med seg sin egen sosiale plassering inn i forskningen» (ibid.:18) og det å kjenne seg selv og reflektere over egen bakgrunn og forforståelse vil være av betydning for forskningsprosessen. Videre indikeres det at den optimale relasjonen mellom meg som forsker og intervjupersonene, er når det er nok nærhet til at jeg kan sortere og samtidig nok avstand til at jeg bevarer en analytisk distanse (ibid.:93).

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes til kritisk vurdering om forskningen er utført pålitelig og tillitsvekkende (Thagaard, 2013:201). Tradisjonelt refererer reliabilitet til hvorvidt en annen forsker vil komme frem til samme resultat ved å anvende de samme metodene. Reliabilitet i den forstand er nok mindre relevant i kvalitativ forskning. Som nevnt under 5.2 skapes kunnskap i samspillet mellom forskeren og intervjupersonen, og den konteksten og interaksjonen vil ikke være repliserbar eller mulig å reprodusere av en annen forsker. Slik sett er det av betydning å være bevisst og å reflektere over konteksten ved intervju samtalen og hvordan relasjonen til intervjupersonene kan ha påvirket informasjonen jeg har fått.

Thagaard (2013) trekker frem at forskeren i slike studier viser reliabilitet ved å redegjøre for hvordan dataene har blitt utviklet gjennom forskningsprosessen (ibid.:202). Da blir dokumentasjon på hva jeg har gjort viktig og jeg må sørge for at leseren følger valgene mine gjennom hele prosessen. Og gjennom metodekapitlet forsøker jeg å tydeliggjøre hvordan jeg har gått frem i forskningsprosjektet mitt.

Jeg viser for øvrig til 4.2.1 (intervjuguide) og 4.4.2 (transkribering) hvor jeg har tatt opp aspekter ved reliabilitet.

4.6.2 Validitet

Validitet knyttes til forskningens gyldighet og til hvorvidt tolkningene som fremkommer representerer den virkeligheten jeg har studert (Thagaard 2013). Kvale og Brinkmann (2015) understreker at validisering gjennomsyrrer hele forskningsprosessen (ibid.:277) og at forskeren skal ha et kritisk syn på sine fortolkninger og "spille rollen som djevelens advokat overfor sine egne funn" (ibid.:279). Forfatterne presiserer at validitet ikke bare handler om metodene som blir benyttet, men også forskeren som person og dennes moralske integritet og praktiske klokskap er avgjørende for evalueringen (ibid.:277).

For å styrke validiteten i prosjektet mitt, forsøker jeg å tydeliggjøre grunnlaget for fortolkninger og valg ved å redegjøre for hvordan jeg arbeidet meg gjennom prosessen fra planlegging, intervjuene, transkribering, analyse og grunnlaget for konklusjonene mine. Å være novise som forsker har ført til at jeg konstant har satt kritiske spørsmål til mine valg, og noe naivt kan jeg se på det som en fordel akkurat på dette punktet. Det handler blant annet om å kontrollere og være kritisk til tolkninger og funn. Som nybegynner er jeg samtidig ydmyk og kan ikke være helt sikker på at jeg har tolket intervjupersonene korrekt. Men ved kritisk refleksjon og avsjekk av det empiriske materialet, mener jeg at jeg mine svar likevel har gyldighet.

4.6.3 Overførbarhet

Jeg er bevisst at undersøkelsen min har et redusert omfang og således vil være begrenset med tanke på overførbarhet. Kvale og Brinkmann (2015) henviser til at det er "en vanlig innvending mot intervjuforskning at det er for få intervjupersoner til at resultatet kan generaliseres" (ibid.:289). Imidlertid trekker de frem et motargument mot innvendingen med spørsmålet: "Hvorfor generalisere?" (ibid.). De mener at et krav om at samfunnsvitenskapene skal produsere generaliserbar kunnskap, kan innebære en antakelse om at vitenskapelig kunnskap må være universell og gyldig til alle tider, alle steder, for alle mennesker til evighet (ibid.). Malterud (2017) hevder på sin side at forskning som gir lokale resultater, bare unntaksvis kan være av interesse for andre (ibid.:67).

Jeg inntar en noe ydmyk holdning, og hevder at mitt forskningsprosjekt har identifisert noen interessante erfaringer og forståelse omkring fleksibilitet i endringsprosesser, som jeg antar kan overføres til andre endringsprosesser, også utenfor finansbransjen. Mine funn kan også vise til trekk av allmenn karakter og gi grunnlag for hypoteser, som igjen kan testes ut i kvantitative studier

4.6.4 Forskningsetiske aspekter

De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH 2006) definerer og presiserer normer og prinsipper for vitenskapelig redelighet og særskilte etiske forholdsregler for studier som innebærer behandling av personopplysninger. Thagaard (2013) viser til tre grunnprinsipper; deltakernes informerte samtykke, prinsippet om konfidensialitet og etisk forsvarlig forskning knyttet til de konsekvenser forskningen kan ha for deltakerne.

Det er viktig å ivareta integriteten til personene som intervjues, både under intervjuet og i etterkant, når resultatene skal presenteres og fortolkes. Det er et vanlig krav å anonymisere gjenkjennelige detaljer, og behandle sensitive opplysninger med varsomhet.

Jeg har gjennomført meldeplikttesten på nettsiden til NSD Personvernombudet for forskning, og resultatet var at prosjektet mitt ikke er meldepliktig. Jeg innhentet muntlige samtykker og har anonymisert all tekst, inkludert transkripsjonene.

Olsson og Sørensen (2003) viser til fire grunnleggende prinsipper som gjelder i alle relasjoner mellom mennesker:

- autonomiprinsippet
- godhetsprinsippet
- prinsipp om ikke å skade
- rettferdighetsprinsippet.

Kvale og Brinkmann (2015) poengterer at "forskningsintervjuet er gjennomsyret av etiske problemer" (ibid.:35). Kunnskapen som kommer frem gjennom intervjuer, avhenger av den sosiale relasjonen mellom forskeren og intervjupersonen. "Det krever en fin balanse mellom intervjuerens ønske om å innhente interessant kunnskap og hans respekt for intervjupersonens integritet etisk sett" (ibid.).

Etter transkribering og under analysearbeidet, kontaktet jeg noen av intervjupersonene i forbindelse med sitering og tolkning for å forsikre meg at jeg hadde korrekt forståelse, og om de var komfortable med at jeg siterte dem i selve oppgaven. Dette gjaldt i tilfeller hvor jeg fant uttalelsene noe kontroversielle og ved vurdering av hvorvidt konfidensialiteten ble ivaretatt. Ingen av intervjupersonene hadde noen innvendinger mot at deres uttalelser eller sitater ble benyttet i oppgaven.

4.7 Oppsummering

"Forskning handler om valg, og god forskning kjennetegnes av gjennomtenkte og velbegrunnede valg" (Widerberg 2001:12). Jeg har gjennom dette kapitlet presentert hvordan mitt metodevalg henger sammen med mine forskningsspørsmål og problemstilling.

Jeg har gjort rede for valget av kvalitativt forskningsintervju som datainnsamling, utvalg, samt forarbeid og praktisk gjennomføring av intervjuene. Jeg har beskrevet prosessen med transkribering og bruk av systematisk tekstkondensering som analyseverktøy. Jeg har videre gjort rede for metoderefleksjon, herunder reliabilitet, validitet og etiske aspekter ved forskningsprosessen.

5 Resultater og drøfting

I dette kapitlet presenterer jeg funn fra undersøkelsen og min tolkning og forståelse av det intervjupersonene har fortalt. Jeg følger Malterud (2017) sin anvisning om å presentere kunnskapen fra det empiriske materialet, på en måte som gjør det er tydelig hvilken stemme man hører (ibid.:119). Jeg har valgt å presentere data og funn med etterfølgende drøftelse for hver av de tre hoveddelene gjennom kapitlet. Hovedtitlene tilsvarer forskningsspørsmålene og undertitlene gir uttrykk for hva jeg har funnet. Slik ønsker jeg å presentere en ryddig og oversiktlig struktur som er lett å følge. Jeg søker å finne svar på min problemstilling: "Hvilke erfaringer og forståelse av fleksibilitet har ansatte og ledere i endringsprosesser?"

Mine tre forskningsspørsmål danner et utgangspunkt for disposisjonen med hver sin hoveddel, og hovedtema fra analysen danner undertitler til hver av disse. Forskningsspørsmålene er som følger:

1. Hvordan forstår ansatte og ledere begrepet fleksibilitet i endringsprosesser?
2. Hvordan kommer fleksibilitet til uttrykk i praksis i endringsprosesser?
3. Hvilken rolle spiller organisasjonens verdier for fleksibilitet i endringsprosesser?

Jeg har ikke kodet sitatene med hensyn til hvilken intervjuperson som har sagt hva. Det er meningsinnholdet jeg ønsker å belyse, uavhengig av hvilken ansatt eller leder som har uttalt seg. Imidlertid har jeg valgt å holde informasjon og sitater fra de ansatte og avdelingslederne atskilt, nettopp for å kunne fange opp eventuelle motsetninger og/eller spenninger i funnene fra disse to gruppene. Intervjupersonenes sitater og uttalelser vil derfor bli referert til som "en ansatt" og "en leder" i ulike varianter.

For sammenhengen mellom resultater, funn og kontekst, viser jeg til presentasjonen av seksjonen hvor jeg foretok undersøkelsen i kapittel 1 (1.2) og presentasjonen av intervjupersonene i kapittel 4 (4.3.2). For øvrig påpeker jeg at funn, analyse og tolkning i dette kapitlet er gjort på bakgrunn av min situering, mitt perspektiv og min forforståelse.

5.1 Hvordan forstår ansatte og ledere begrepet fleksibilitet i endringsprosesser?

Når intervjupersonene beskrev sin forståelse av begrepet/fenomenet fleksibilitet, fant jeg dem å være svært samstemt. Samtlige uttrykte positive følelser for begrepet og relaterte det til frihet og valgmuligheter i arbeidsdagen, særlig i forhold til arbeidstid. Videre var omgjengelighet, tilpasningsevne og vilje til å endre seg, blant svarene som gikk igjen.

En av de ansatte fortalte:

Det første og rent umiddelbare jeg tenker når jeg hører ordet fleksibilitet, er veldig positivt. Jeg synes det er et bra ord. Men da jeg tenkte på dette før intervjuet, så tenkte jeg også at det kan være negativt. [...] At du kan jobbe hvor som helst kan være bra på den ene siden, men dersom det går ut over andre ting som fritid og samvær med barna, er ikke det bra.

Samtlige av intervjupersonene hadde positive assosiasjoner til begrepet fleksibilitet. Ikke minst gav de uttrykk for at de satte stor pris på fleksibel arbeidstid, og muligheten det gav dem til å også å jobbe fra andre steder enn kontoret. Likevel var det noen som påpekte at nettopp den fleksible arbeidstiden grep inn i privatlivet og fritiden, og jobbmail på mobilen gjorde at de konstant var tilgjengelige. De mente at det ikke alltid var like bra å kunne lese jobbmail når de hadde ferie, at de kunne svare på henvendelser når de var sammen med familie, eller muligheten til å lese og besvare jobbmail på bussen. De opplevde at grensen mellom privatliv og jobb gled over i hverandre.

5.1.1 Å være fleksibel

På bakgrunn av informasjonen jeg fikk da intervjupersonene beskrev en fleksibel kollega og leder, kan fleksibilitet representerte en samlebetegnelse over positive egenskaper som ble tillagt dem som ble sett på som fleksible. Egenskaper som åpen, nysgjerrig, omgjengelig, empatisk, rollemodell og evnen til samarbeid ble vektlagt av intervjupersonene. Lederne uttalte i tillegg at en fleksibel kollega er en som kan få nye oppgaver uten at det oppstår problemer, en det er lett å spørre om det skulle oppstå behov, og en som har fokus på det som er viktigst for organisasjonen, fremfor seg selv.

En av de ansattes beskrivelse av en fleksibel kollega:

En som er villig til å legge fra seg det den holder på med, om du spør om hjelp. En som ikke er fastlåst, men kan endre retning ved innspill eller kritikk, og som kan snu seg raskt.

En av lederne hadde følgende beskriver en fleksibel kollega:

Det er en veldig engasjert og interessert kollega, som tar ansvar og ser mål. En som evner å tilpasse seg nye oppgaver, som bidrar og hjelper til. Og som hjelper andre kollegaer og byr på seg selv, både kompetansemessig og personlig.

Når intervjupersonene beskrev en fleksibel leder, fremhevet de viktigheten av lederens evne til å være forutseende og handlekraftig, med tanke på å kunne forberede og gjennomføre nødvendige endringer for å tilpasse organisasjonen fremtidige utfordringer og behov.

Intervjupersonene fortalte at de opplevde at lederen deres var åpen for innspill og videre hadde pekt ut en tydelig retning for endringsarbeidet. Flere intervjupersoner påpekte også at den fleksible lederen har empati og gir støtte til de ansatte underveis i endringsprosessene. En av de ansatte gav følgende beskrivelse av en fleksibel leder:

En som er villige til å endre på det som først er planlagt, uten å være fastlåst. En som er åpen for tilbakemeldinger og forslag fra medarbeiderne, har empati og er god til å lytte. Videre må lederen se fremover og være forberedt på nødvendige endringer som vi trenger å gjennomføre for fremtiden.

En av lederne hadde følgende beskrivelse:

En fleksibel leder klarer å se målet til forretningene og behovene til de ansatte i kombinasjon. Både ta hensyn, men også tørre å stå i noen valg. Fleksibilitet er ikke å ta hensyn til alt og alle, men prioritere det man kan, i lys av målene som skal nås.

5.1.2 **Fleksibilitet for hvem?**

Det var som nevnt stor samstemthet blant intervjupersonene med tanke på hvilke egenskaper en fleksibel medarbeider har. Gjennom analysen fant jeg imidlertid en spenning mellom de ansattes og avdelingslederens perspektiv på fleksibilitet. Det at jeg fant en motsetning mellom gruppens perspektiv på fleksibilitet, var ikke overraskende i seg selv. Før intervjuprosessen, var dette blant min egen forforståelse og noe jeg forventet å finne. Det som imidlertid overrasket meg, var hvor tydelig motsetningene kom frem, og at hver enkelt sitt perspektiv ble presentert så selvfølgelig og var så konsekvent, uten å trekke inn andre hensyn eller måter å se det på. Dette kom spesielt tydelig frem når det var tale om LEAN og ressursstyring. De

ansatte gav uttrykk for at det ikke var selve tavlemøtene som var kilde til spenningen, men det at arbeidsoppgavene blir planlagt av lederne på forhånd, og deretter presentert for medarbeiderne uten at de ble involvert i samme grad som tidligere. Med tanke på deres forståelse av fleksibilitet som frihet og selvstendighet til å gjøre egne vurderinger og prioriteringer av arbeidsoppgaver, opplevde de nå å bli mer styrt enn tidligere, og dette fant de å være lite fleksibelt. En ansatt fortalte:

Jeg opplever at organisasjonen er ganske fleksibel i forhold til arbeidstid, og den stoler veldig på deg og at du gjør det du skal. Men når det gjelder arbeidshverdagen, var vi mye friere til å bestemme hvilke oppgaver vi ville jobbe med før. Nå synes jeg det er blitt mer firkantet. Det bestemmes mer fra ledelsen og ned, og det er blitt mindre fleksibelt i forhold til tidligere. Det føler jeg absolutt. Nå bestemmer leder hva du skal gjøre den neste arbeidsuken. Du kan selvsagt ha meninger, men det er leder som bestemmer.

En annen ansatt kommenterte:

[...], slik som med strukturering av arbeidsdagen, for eksempel. Tidligere hadde vi møte hver mandag, hvor vi planla uken i fellesskap med hele teamet [...] Og nå føler vi oss svært styrt. Nå blir vi i stedet fortalt hva vi skal jobbe med hver dag og det er lite fleksibilitet. Vi blir veldig styrt, og det er ikke greit.

Under analysen ble jeg oppmerksom på at autonomi og tilsvarende begreper ikke ble nevnt av lederne jeg intervjuene. De ansatte viste tydelig et behov for medvirkning ved planlegging av arbeidsuken og et ønske om mer delaktighet i den daglige prioriteringen av arbeidsoppgaver. Mens lederne hadde fokus på den organisasjonsmessige fleksibilitet som blant annet LEAN gav. Dette tydeliggjorde en av lederne:

Det å innføre metodeverktøyet LEAN har vært gull verdt. Vi har opprettet tavlemøter som gjør det lettere å dele informasjon på en mer presis måte. Det gir en synliggjøring av hver enkelt som skaper tillit, gir trygghet og skaper større fleksibilitet. En skulle tro at LEAN var motpolen til fleksibilitet, men det er det absolutt ikke. Vi kan lettere flytte oppgaver frem og tilbake, og kapasitetsstyringen blir mye enklere. Det er også lettere å synliggjøre hva den enkelte jobber med. Vi sparer tid og blir mer oppmerksomme overfor andre oppgaver.

5.1.3 Gi og ta

Intervjupersonene vektla også at den fleksible lederen tar hensyn til de ansattes behov og gjør nødvendige tilpasninger, og tilrettelegger arbeidstid og arbeidsoppgaver ved for eksempel helsemessige årsaker. Flere brukte uttrykket "gi og ta", når de beskrev en fleksibel leder. Det

handlet om at man strekker seg langt og er villig til å yte ekstra, og gjerne tar i et ekstra tak når det er behov for overtidsarbeid. Bakgrunnen var opplevelsen av leder viser forståelse og imøtekommer behov når den ansatte står i en vanskelig situasjon privat, eller har andre utfordringer som lederen tar hensyn til. Intervjupersonene fremhevet betydningen av at den fleksible lederen evner å se den enkelte og de ulike behovene deres.

En av lederne fortalte om sin egen opplevelse i møte med en fleksibel leder:

Da jeg hadde ekstra behov i forbindelse med graviditet og utfordringer på hjemmebanen, så strakk kanskje lederen seg litt utenfor rammene. Det dreide seg om at jeg kunne komme sent dersom jeg trengte det. Det som da skjedde, var at jeg strakk meg veldig langt for ikke å komme for sent. Lederen viste forståelse og hadde tillit til meg. Når man opplever å bli møtt med en slik fleksibilitet fra leder i forbindelse med personlige behov, så gjør det at man strekker seg ekstra langt en annen gang og gir tilbake. Det handler om å gi og ta, og det går begge veier.

5.1.4 Drøfting

På bakgrunn av intervjupersonenes beskrivelser av fleksible ansatte og ledere, fremkommer fleksibilitet som en samlebetegnelse over positive egenskaper som er å foretrekke. Slik sett kan det også tenkes at fleksibilitet beskrives som en verdi, noe som verdsettes og ønskes. Dette samsvarer med Rokeach sin beskrivelse av verdier (Aadland 2004). Ikke minst kan det være rimelig å hevde at en felles oppslutning om fleksibilitet som en verdi, kan være til stor nytte for organisasjonen. Selznick (1997) påpekte at det er et lederansvar å prege organisasjonen med bestemte verdier. Dersom fleksibilitet forankres som en verdi, vil det være det være svært fruktbart for organisasjonen med sitt fokus på kontinuerlig forbedring.

Flere samfunnsforskere har påpekt at begrepet fleksibilitet inneholder både positive og negativt ladede verdier (Holsvik 2015:115). På den ene siden kan et fleksibelt arbeidsliv handle om å gi de ansatte større frihet til å variere sin arbeidshverdag. Og gjennom dataene fremkommer det at de ansatte både ønsker og har en forventning om medbestemmelse og selvstendighet i det daglige arbeidet. De forstår fleksibilitet som frihet og valgmuligheter. På den andre siden kan fleksibilitet også handle om ønsket om at ansatte gjør det de blir bedt om, uten motstand over endringskravet (Kaldal 2015:253). Lederne på sin side uttrykte et behov for å styre ressursene etter behovet, og ønsket å be ansatte om å utføre nye oppgaver uten at det blir problematisk. Sett i lys av dette, oppstår det et spenningsforhold mellom den

ansattes frihetsbehov og ønske om å prioritere arbeidsdagen sin versus organisasjonens behov for ressursstyring.

De ansatte uttrykker at de opplever mindre fleksibilitet og mer styring i arbeidshverdagen. Lederne derimot, fortalte at muligheten til nettopp ressursstyring gir stor fleksibilitet for organisasjonen, inkludert større mulighet for daglig måloppnåelse. Dette samsvarer med Atkinsons beskrivelse av funksjonell fleksibilitet (Skorstad 2015:91), hvor organisasjonen har behov for å flytte ansatte mellom ulike aktiviteter og oppgaver på en effektiv måte. Hensikten er å kunne imøtekomme ressursbehovet som til enhver tid gjør seg gjeldende. Ikke desto mindre synes de ansatte at økt styring i stedet svekker fleksibiliteten og de etterlyser større grad av selvstendighet og autonomi. Dette kan ses i sammenheng med den gylne middelveien som Aadland (2004) reflekterer omkring, ved at ledelsen kan vise tillit, uten å miste kontrollen (ibid.:29). Et poeng som også løftes frem av intervjupersonene, som mente at de ansatte også vil gjøre de nødvendige prioriteringene som trengs for å nå målene.

Som et annet moment kan fleksibilitet også ses i lys av tid og rom. Dette aktualiserer Hylland Eriksen (2003) med spørsmålet om den ansatte blir mindre fleksibel av å bli mer fleksibel. Som intervjupersonene tok opp, handler det for det første om fleksibilitet rent fysisk og hvor man jobber fra. Men som Hylland Eriksen påpeker, handler det også om at man benytter mellomrom og pauser til jobberelaterte aktiviteter, når man ikke er på jobb. Dette gjelder både ansatte og ledere. Det kan hevdes å være en fordel for arbeidsgiver at medarbeiderne har lest og besvart jobbmail hjemme på kveldstid og/eller på bussen på vei til jobb, og stiller oppdatert og à jour på kontoret om morgenen. Derimot gav de ansatte uttrykk for at lederne ikke forventer at de skal lese eller besvare henvendelser utenom arbeidstid. Likevel syntes flere av de ansatte at dette var greit og følte seg mer effektiv om de kunne gå rett på oppgaver når de kom på jobb, uten å måtte lese seg opp og besvare eventuelle mail først. Det kan nevnes at dette er et valg den enkelte selv må ta og være bevisst på. Samtidig foreligger det en følt tilknytning eller forpliktelse, som Jacobsen (2012) og Kuvaas og Dysvik (2012) trekker frem og beskriver som affektiv forpliktelse. Dette er en emosjonell tilknytning og identifisering som kan bidra til ekstrarolleatferd. Det kan også handle om en normativ forpliktelse, hvor den ansatte føler at det er riktig, som for eksempel om den ansatte har opplevd raushet i forbindelse med behov for tilrettelegging. Dette kan føre til at de ansatte

opplever en forpliktelse til medarbeidere, samhandling, ledere og organisasjonens verdier, som kan lede til større engasjement (Martinsen 2012:343).

På den andre siden kan det tolkes som at de ansatte forventer at organisasjonen vil ta hensyn til den enkeltes behov, både helsemessig og ved situasjoner som oppstår i privatlivet. Da er det rimelig å si at organisasjonen viser fleksibilitet og imøtekommer det moderne familielivet og den ansattes ulike faser fra småbarnsforelder til dem som ivaretar sine gamle foreldre, og strekker seg for å tilrettelegge til beste for den ansatte og på samme tid ivareta ressursbehovet i avdelingen og organisasjonen.

Jeg runder av denne drøftingen med å trekke frem det som ble sagt om at å gi og ta, går begge veier. På bakgrunn av dette, kan fleksibiliteten tolkes som fordelaktig for begge gruppene. For det første dekker fleksibiliteten ressursbehovet og sikrer måloppnåelse for organisasjonen. For det andre gir den positive arbeidsvilkår og tilrettelegging for den ansatte, og sist bidrar den til å dekke kundenes behov for jevn og rask saksbehandling. Oppsummert fremstår begrepet fleksibilitet som langt mer åpent i både bruksmulighet og tolkning, enn det jeg først antok tidlig i prosjektet.

5.2 Hvordan kommer fleksibilitet til uttrykk i praksis?

En av avdelingslederne fortalte om ulike endringsforsøk i egen avdeling. Lederen deres ønsket at de blant annet skulle bytte kontor plass regelmessig, nettopp for å utfordre seg selv, sine vaner og konformiteten. De fikk en god forklaring på hvorfor, og det handlet om å oppnå bedre samarbeid på tvers i avdelingen og kontinuerlig forbedring og utvikling. De testet dette først med å bytte kontor plass hver dag, men det skapte uro blant flere medarbeidere. De dannet derfor en komité som skulle være faktabaserte og nøytrale. Alle ansatte fikk deretter stemme på ulike alternativer, og de endte til slutt opp med en beslutning om å bytte kontor plass en gang i uken. Lederen fortalte om et konkret eksempel på fleksibilitet i arbeidshverdagen:

Det handler bare om hva du er innstilt på. Hvor jeg sitter spiller for så vidt ingen rolle, men hvem jeg sitter sammen med er det viktigste. Det er jo det som gjør at jeg får mer kunnskap og innsikt, og som igjen gjør at jeg må forberede meg på å være mer fleksibel. Så det er egentlig til mitt eget beste. Men i tillegg er det en viktig visjon, som går utover meg og mitt, som handler om hvordan avdelingen skal fungere bedre.

Lederen fortalte at det også fulgte med noen ulemper, blant annet at ingen kan ha familiebilder og annet privat på skrivebordet. Men lederen mente at dette betydde lite i forhold til helhetsbildet og fortalte at god innsikt og forståelse for hvorfor, gjorde overgangen enklere. Igjen løftes betydningen av forståelse, kunnskap og innsikt frem som avgjørende for hvordan den ansatte opplever og møter endringene.

5.2.1 Ledelse av endringsprosesser

Både de ansatte og lederne mente at det var viktig med en åpen og tydelig kommunikasjon fra ledelsen, for å skape den nødvendige forståelsen for endringsbehovet blant de ansatte. Videre var det viktig å gi tilstrekkelig informasjon, så tidlig som mulig, om hvordan endringsprosessen ville forløpe. Sistnevnte opplevde de ansatte at lederne hadde innfridd, og de hadde fått en god forståelse for hvordan endringsforløpet ville foregå. Men de uttrykte at de ikke hadde fått en like god forklaring på hvorfor endringene var nødvendige nå. En av lederne fortalte:

De ansatte må først få en forståelse for hvorfor de må gjennom en endring. Når jeg har opplevd at det har gått dårlig, er det ofte fordi lederne ikke har vært gode nok til å forklare de ansatte hvorfor. At man ikke har vært ærlige nok til å involvere medarbeiderne og virkelig tatt den gode diskusjonen i forkant. Den fleksibiliteten man etterspør og ønsker, den må det jobbes med for å skape et godt grunnlag. Ellers får du bare motstand. Det er derfor viktig med forståelse og innsikt, og at ledere er klar og tydelig på hva som er målet med endringene.

De ansatte gav uttrykk for en klar forventning om veloverveide endringsprosesser hvor ledelsen på forhånd har satt seg grundig inn i hvordan prosessen skal gjennomføres og hvilke utfordringer eller konsekvenser dette kan medføre på ulike felt og områder. En av de ansatte påpekte:

Det er viktig at det er en styrt endringsprosess, at noen har gjennomtenkte ideer for hvorfor man skal gjøre det på den måten. [...]. Folk kan bli mindre positive til endringer når det stadig blir foreslått noe om ikke er godt nok gjennomtenkt, som må gås tilbake på eller må gjøres på en annen måte. Er det en dårlig planlagt prosess så mister man tilliten til både beslutningstakerne og prosessene de presenterer. Det er et lederansvar å sette seg godt inn i det og tenke gjennom hva de vil med det de har satt i gang.

Intervjupersonene uttrykte at det var et lederansvar å sette seg godt inn i hva endringene vil medføre og ikke minst ha en klar og gjennomtenkt hensikt og målsetting. I tillegg ønsket de

ansatte å bli involvert, de hadde en forventning om at ledelsen ville etterspørre deres erfaring og opplevelser, og de håpte på å få muligheten til å medvirke i endringsplanene. Både de ansatte og lederne påpekte at veloverveide prosesser og inkludering, innbyr til tillit, troverdighet og skaper engasjement blant medarbeiderne.

5.2.2 Alt går jo så bra, hvorfor endre?

Ingen av de ansatte opplevde noen form for krise, hverken nå eller i nær fremtid.

Intervjupersonene fortalte at ledelsen talte om hvor godt organisasjonen gjorde det, og de ansatte fikk presenterte gode tall og positiv utvikling for organisasjonen. De ansatte og noen av lederne påpekte at dette ikke harmonerte med de stadige endringsprosessene og ledelsens fokus på å redusere kostnader. De mente derfor at det ble utfordrende å sikre den nødvendige forståelsen for behovet for økt fleksibilitet og endring blant medarbeiderne. I den forbindelse fortalte en av lederne:

Jeg blir litt oppgitt når vi ser hvor store endringer konkurrentene våre gjennomgår med oppsigelser og sluttpakker, og så kommer jeg på jobb og hører at det krangles om planer og skillevegger. Tenker vi snart må virkelighetsorientere oss, for selv om alle leser om dette i avisene, så tror de fremdeles at vi er i en særstilling.

Noen av lederne tok spesielt opp informasjonen som ble gitt på allmøtene i organisasjonen, og mente at de ansatte burde få den samme informasjonen som lederne, slik at medarbeiderne også fikk innsikt i fremtidige forventninger og krav. Noen av lederne fortalte at de opplevde en viss frustrasjon ved at de fikk mer informasjon om organisasjonens posisjon og fremtid på ledersamlinger, enn det medarbeidere fikk gjennom allmøtene. I stedet ble de ansatte møtt med oppslag om økt fokus på intern mobilitet, fleksibilitet og kostnadskutt, uten at de nødvendigvis forsto sammenhengen eller den bakenforliggende årsaken. Lederne påpekte at det ikke var nok å bare fortelle de ansatte at de må være fleksibel, men at ledelsen burde være åpen og tydelige med også å fortelle hva som skjer om man ikke er fleksibel og ikke er villig til endring. En av lederne uttalte at nettopp dette, konsekvensene ved ikke å endre seg, burde overkommuniseres til de ansatte. Dette poenget løftet også en av de andre i ledergruppen:

For hvis du virkelig forstår hvorfor du skal være fleksibel, så tror jeg de aller fleste vil innse at det er det vi må være. [...] Det er respektløst å ikke utfordre medarbeiderne til å tenke gjennom: "hvor fleksibel må jeg være for å nå de målene vi har satt oss?" [...]

Ledelsen må gi de ansatte innsikt og kunnskap. Det er vinn-vinn, og det er gratis. Så det er liksom ikke noe å nøle med.

Flere opplevde at årsaken til endringene ikke ble kommunisert tydelig nok, men intervjupersonene var langt mer samstemt og positive når det gjaldt fremtidsbildet som ledelsen hadde presentert. De fortalte at de hadde fått god og tydelig informasjon om visjonen eller fremtidsbildet for hvor organisasjonen skulle og veien dit. Øvre leder hadde invitert medarbeiderne med på møter, gitt dem informasjon om blant annet når eksterne konsulenter skulle inn i bildet og når den nye modellen ville bli presentert. Videre ble det åpnet for spørsmål og innspill fra de ansatte på felles samlinger for seksjonen. Intervjupersonene var samstemt om at ledelsen hadde lyktes med å skape et felles bilde om hvor organisasjonen skulle.

5.2.3 Hvem vet best hvor skoen trykker?

Samtlige intervjupersoner vektla betydningen av involvering. Videre var de samstemte i at involvering av medarbeiderne bidro til større forståelse for endringene som skulle gjennomføres. I tillegg ville involvering bidra til å bygge opp støtte og engasjement rundt beslutningene. En av lederne fortalte om sin egen erfaring med endring, og påpekte at det hovedsakelig var to suksessfaktorer som førte til at endringen ble gjennomført på en god måte. Lederen gav dem en god forklaring på hvorfor de skulle gjennom endring, og de ble involvert i endringsarbeidet. I kontrast til dette, fortalte noen av de ansatte at de savnet at ledelsen etterspurte deres erfaringer fra områder med særlig gode resultater før den planlagte endringsprosessen. De følte at deres kunnskap kunne gitt nyttige innspill til endringsplanene, uten at de opplevde å få brakt dette videre til beslutningstakerne.

En annen fra ledergruppen uttalte:

En fleksibel leder er flink til å utfordre og engasjere, og ikke minst involvere. Det er veldig viktig. Det å involvere medarbeiderne, bidrar også til å gi medarbeiderne innsikt og kunnskap som gjør at de selv vet hva som kreves av dem. At leder skaper forståelse er helt grunnleggende, og at medarbeiderne forstår gjennom innsikt.

De ansatte fortalte også at de ønsket å bli mer involvert i det daglige arbeidet, og mente at dette ville styrke fleksibiliteten og engasjementet. Flere av intervjupersonene påpekte at de ansatte ønsker å nå målene som er satt, og derfor ser de selv hva som bør prioriteres. Derfor

bør de ansatte involveres i større grad. I tillegg kan dette også gi de ansatte eierskap til prosessen og beslutningene, som igjen kan bidra til mer smidige prosesser. En av lederne uttalte:

Det er eventyrlige krefter du kan få ved å jobbe i riktig retning. Hvis du engasjerer, da får du ikke bare fleksibilitet, men en veldig stor kreativitet og en kontinuerlig forbedring av det man jobber med.

Den samme lederen fortalte om en endring som var besluttet uten først å involvere medarbeiderne:

Vi kom litt dårlig ut fordi det bare ble bestemt fra ledelsen at sånn gjør vi det. Da ble det mye gnaging og det fungerte ikke slik. [...] Det forteller meg noe som syretesten: at ledere sitter på eget kontor og bestemmer dette. Da skal man ha svært gode forklaringsvariabler for hvorfor det skal være slik. Det er respektløst å ikke invitere medarbeidere til å mene noe om ting som påvirker dem. De sier jo at medarbeiderne er organisasjonens viktigste ressurs, og det beste er jo faktisk å involvere de ansatte når det gjelder noe så nært som deres egen arbeidsplass.

5.2.4 Metaforen om fjelltoppen

Nesten alle intervjupersonene beskrev en illustrasjon som ledelsen hadde presentert for seksjonen og de berørte avdelingene i forkant av endringen (vedlegg 4). Det var en metafor om det å stå på en fjelltopp (dagens situasjon) og endringsreisen over til en ny fjelltopp (ønsket situasjon). Denne metaforen ble aktivt benyttet i møter både før og under selve endringsprosessen. En ansatt fortalte:

[...] så kom omorganiseringen senere det året. Og da fikk vi presentert en illustrasjon med to fjelltopper som symboliserte en endringsreise, der man står på fjelltopp 1 og skal over på fjelltopp 2. Det er en helt ny situasjon som man skal akseptere. Man ser fremover og ser nye muligheter. Der fremkom det også tydelig hvor forskjellig reisen er for person til person.

Det at de fleste intervjupersonene refererer til denne illustrasjonen, kan tyde på at de har den samme referansen. Noe som igjen indikerer at ledelsen har lyktes i å formidle dette budskap på en tydelig og forståelig måte. Det ble også tydelig at denne endringsreisen var ulik for den enkelte og intervjupersonene fortalte at dette også ble svært synlig i det åpne kontorlandskapet. En leder fortalte om vanlige reaksjoner:

Alle vil jo stille seg noen spørsmål. Hvorfor skjer dette, hvilke konsekvenser vil det få for meg, hvorfor skjer det, hvordan vil det skje? Men akkurat hvor lang tid det tar før man er på fjelltopp 2, det er svært forskjellig. Og nettopp det er utrolig utfordrende, det at noen blir stående igjen på fjelltopp 1. Selv om de aller fleste har fått den samme informasjonen, er reaksjonene og håndteringen veldig forskjellig. Det handler nok litt om personlige egenskaper, erfaring, kultur og trygghet. Ja, det handler om ganske mye.

En av de andre lederne trakk også frem at endringene ikke lot vente på seg, selv om medarbeiderne mentalt beveget seg i ulikt tempo. Lederen fortalte at både ansatte og ledere hadde mange spørsmål de ønsket svar på, men at dette ikke endret "avspark" og igangsetting av de ulike delene av prosessen, eller de planlagte milepælene:

[...] og dette med fleksibilitet. Verden går videre og det blir endringer enten du vil eller ikke, og du må være med på den. I forhold til min lederrolle, skal jeg være fleksibel både den ene og andre veien. Og i dag er det også et krav til medarbeiderne. De må være villig til større forandringer nå enn tidligere.

5.2.5 Den individuelle endringsreisen

Lederne gav uttrykk for at det var viktig å være "tett på" de ansatte, spesielt i forbindelse med endringsprosesser. Lederne må kjenne sine ansatte, følge litt med, stille spørsmål og være oppmerksom på hva som er viktig for medarbeiderne gjennom endringsprosessen. Flere vektla hvor ulikt tempo medarbeiderne hadde gjennom endringsreisen. En av lederne uttalte:

Det er viktig å ha tydelige mål. Og leder må synliggjøre hva som forventes av den enkelte på reisen, hvilken rolle den enkelte har i ny organisasjon, hvorfor osv. Det er viktig at ledere prater med sine ansatte og vet hvor de er i endringsprosessen og hva den enkelte er opptatt av. De må sjekke underveis, slik at de vet at ingen er på vei ned i kjelleren.

Gjennom analysen av datamaterialet fant jeg at halvparten av intervjupersonene fortalte at de kjente en viss grad av motstand mot endringsprosessen. Motstanden fremkom hovedsakelig i form av usikkerhet relatert til uklare roller frem mot endelig avklaring, og ubehaget med ikke å vite hvordan den nye arbeidshverdag ville fortone seg med tanke på blant annet arbeidsoppgaver og rolle. Dette påvirket engasjementet og de forholdt seg noe avventende i påvente av nærmere informasjon og avklaringer. Den andre halvparten fortalte at de både trivdes med og ønsket endringer velkommen. Disse to gruppene fordelte seg likt mellom de

ansatte og lederne. De som viste størst begeistring over endringer, fortalte at de synes at rutiner var kjedelige, at de ønsket variasjon, at de var nysgjerrige og håpte at endringer ville by på nye muligheter for deres egen del. En fra ansattgruppen fortalte:

Når det skjer endringer, så tenker jeg: så gøy. Jeg tenker muligheter. Hvilke muligheter kan dette gi meg? Jeg synes det er gøy at det skjer noe, og at det rører på seg.

Og en leder fortalte:

Jeg som person liker endringer, jeg synes det er deilig. Det å kunne gjøre ting ulikt hver dag, gir meg motivasjon. Jeg liker at ting er i bevegelse, og jeg synes det er gøy å møte en ny dag, som er ulik den forrige.

Det var imidlertid stor spredningen i svarene, fra de som stilte seg moderat positive til endring, til de som viste tydelig entusiasme. De mer moderat positive, sa at det å forholde seg til endringer var en del av arbeidshverdagen, som en normativ oppslutning, men at tidligere endringserfaring gav dem en større trygghet i møte med nye endringsprosesser. Tidligere hadde de opplevd større uro og frykt, men etter å ha erfart at det "gikk seg til", så gjorde denne erfaringen dem bedre rustet til å håndtere nye endringer. Dette bidro til mindre frykt og uro, og i stedet utviklet de mer positive holdninger omkring endringsplaner. De andre mer entusiastiske intervjupersonene, hadde verken behov for ytre faktorer eller andre drivkrefter for å omfavne endringer. For dem ble endring i seg selv opplevd som motivasjon og drivkraft.

Flere av lederne gav uttrykk for at jevnlige endringer, gjerne av mindre karakter, kan bidra til øke fleksibiliteten og gi den enkelte økt endringskompetanse. I forlengelsen av dette, påpekte lederne at hyppige endringer og økt endringskompetanse kunne gi organisasjonen en styrke i møte med fremtidige krav, ytre forventninger og konkurranse. Som eksempel på aktuelle endringer, ble det å bytte kontor plass nevnt. Lederne var imidlertid bevisst på at det som noen anser som en mindre endring, kan oppleves som en stor endring for andre. En av lederne uttalte:

For ting forandrer seg så fort i dag, at vi må trene på å være fleksibel hver dag. Hvis ikke vi gjør det, er det større sannsynlighet for at vi ikke klarer å nå det målet som fremtiden setter for oss.

Noen av lederne fortalte også om dilemmaet de følte ved ansvaret om å opptre støttende, trygg og ivaretakende overfor medarbeiderne i endringsprosessen, når de selv opplevde uro og usikkerhet for sin egen rolle videre i og etter endringene. En av lederne fortalte:

Vi oppfordrer medarbeiderne til å være positive til endringer som kommer, og prøver å jobbe med holdningene rundt dette. Samtidig er vi også medarbeidere, og vi kjenner også på det ved endringer. Det er ikke alltid greit bare fordi du er leder. Jeg tenker også på hva disse endringene vil bety for meg og hvordan det vil bli fremover. Vi er jo alle oss selv nærmest.

Både ansatte og ledere fortalte om store ulikheter blant medarbeiderne når det gjaldt hvordan de håndterte og reagerte på endringer. Flere bemerket det positive med å kunne snakke åpent om dette, noe som blant annet medførte økt kollegial støtte og større forståelse og aksept for de ulike reaksjonene. En leder gav et eksempel på dette:

Det handler litt om hvordan du som person tar endring, hvor du er i endringsreisen din og hvor raskt du tar det. Noen tar det veldig raskt og hopper rett over på ny fjelltopp, mens andre må gjennom en del ting underveis. Det blir også veldig synlig nå vi sitter i åpent landskap. Som leder har jeg brukt mye tid på dem som tar lengst tid på reisen, og prøver å tilpasse situasjonen for dem. Noen gråter faktisk og synes det er vanskelig å forholde seg til det å flytte kontorplass. Det sier noe om spredningen, og hvor ulikt det er i en avdeling.

Lederen fortalte videre at negative reaksjoner også kan handle om andre og utenforliggende årsaker som ikke er arbeidsrelatert, men som like fullt påvirker fleksibiliteten til den enkelte i jobbsammenheng:

Det kan være andre ting som kommer opp og frem i en endringsprosess, som påvirker hvor fleksibel man er. Det bør synliggjøres mer. Det handler ikke alltid bare om å bytte kontorplass, men mye annet som kommer opp til overflaten og som kan bidra til en ufleksibilitet, og at den ansatte setter på bremsen. Dette gjør fleksibilitetsbegrepet veldig spennende. Det er ikke nødvendigvis bare hvordan man er og hvordan man tar ting, men alt det som kan påvirke hvordan man reagerer.

5.2.6 Den som ikke er med, er i mot? Eller har mot?

Ingen av intervjupersonene gav uttrykk for å ha følt direkte motstand eller uvilje mot endringer, men flere av dem, også de entusiastiske, fortalte imidlertid at de hadde vært uenige eller kritiske til deler av avgjørelsene gjennom prosessene.

Av datamaterialet fremkom det svært lite direkte motstand mot endringer. Som nevnt tok noen av intervjupersonene opp reaksjoner som uro og usikkerhet. Flere påpekte imidlertid at de hadde vært uenige i deler av endringsforslagene og enkelte avgjørelser som ledelsen først presenterte. Dette formidlet de til ledelsen, og opplevde at ledelsen tok det til etterretning og videre gjorde tilpasninger og endret noen av avgjørelsene på bakgrunn av argumentene og innspillene de mottok. Flere av intervjupersonene fortalte hvor viktig det var å bli hørt og tatt på alvor, og at dette gav dem tillit til både lederne og selve prosessene. En av lederne bemerket nettopp at det å bli tatt på alvor, gir svært mye tilbake til den ansatte og kan mobilisere til engasjement. Dette var et poeng flere av intervjupersonene løftet frem. En av de ansatte fortalte om dette:

Det følte godt å bli hørt. Det var en positiv erfaring som man tar med ved neste sving, og det skaper en trygghet. Vi erfarte at våre innspill er viktige, og god dialog skaper tillit.

En leder sa noe tilsvarende:

En medarbeider som opplever seg sett, hørt og føler seg trygg i settingen, vil ofte tilpasse seg endringer lettere og antakelig også vise en større fleksibilitet. Det er ikke gitt, men det kan styrke.

Flere av intervjupersonene gav også uttrykk for at de synes det var positivt at noen tok opp og satte ord på usikkerhet. Slik ble det lettere for medarbeidere å dele sine tanker, og det hadde ledet til gode diskusjoner som både gav avklaringer og førte til støtte medarbeiderne imellom. Flere ansatte fortalte om følelsen av økt trygghet og samhörighet ved nettopp å kunne dele følelser og opplevelser med kollegaer. En av de ansatte sa:

Selv om mange var uenige i deler av endringene, så viser det uansett at folk er engasjert. De er glad i arbeidsplassen sin og er opptatt av å ha det bra. Jeg tenker at alt engasjement er bra, uansett hvilken vei det peker. Men det er viktig at vi kan snakke sammen om dette.

En annen leder fortalte om en hendelse som denne tolket som et behov for å markere motstand. I den aktuelle situasjonen skulle en hel avdeling bytte kontor plass med hverandre. De ansatte ville ta det som sto på skrivebordet og bære det bort til den nye kontor plassen rett ved. Imidlertid var det to ansatte som ønsket å bestille flytteeske (internt) for å fylle tingene sine i. Lederen fortalte:

Det ble en veldig tydelig og synlig motstand. De andre kollegaene måtte vente med å flytte i to dager, til flytteeskenes var mottatt. Disse ble så fylt og de fikk hjelp med å flytte disse til den nye kontorplassen, hvor sakene ble pakket ut igjen. Og det kan sees på som å være ufleksibel. Både i forhold til demonstrasjonen og synliggjøringen av at dette var noe de ikke ville, og all tidsbruken som gikk med.

Lederen fortalte videre at dette ble svært synlig for kollegaene og det skapte litt snakk, ikke minst fordi hele prosessen ble utsatt i to dager. Imidlertid hadde både lederen og kollegaene tatt hensyn til og viste respekt for den fysiske markeringen.

5.2.7 Drøfting

Da dette hovedkapitlet er noe omfattende, deler jeg drøftingen i tre deler som fanger opp essensen av det som ble presentert. Hensikten er at det skal være oversiktlig og lett å følge.

Ingen krise, så hvorfor endre?

Ved å involvere de ansatte kan lederne for det første oppleve at det bidrar til en mer smidig prosess og legitimering av beslutninger. På den andre siden kan også involvering føre til at prosessene tar lengre tid og forsinkes ved at flere perspektiv og alternativer må vurderes. Uenighet kan også stagnere endringsarbeidet og føre til splittelse, i stedet for større samhandel. Involvering kan også hefte den ansattes fokus på de daglige arbeidsoppgavene og generelt sett være ressurskrevende for organisasjonen.

Som Stensaker og Haueng (2016) påpekte, er den mest kjente oppskriften på å få til en planlagt endring, å sikre forståelse for endringsbehovet. Derimot kan det være utfordrende å skape forståelse ved en proaktiv endring. Dersom de ansatte hadde opplevd en form for krise, ville kommunikasjonen om behovet for endring, være langt enklere (ibid.). Når det i stedet ikke foreligger opplagte problemer eller kriser, blir det utfordrende å skape forståelse og oppslutning om at endring er nødvendig. Dette samsvarer med Martinsen (2012) som trekker frem at manglende tro på endringen er nødvendig, kan bidra til motstand. Og når ledelsen i tillegg forteller om gode resultater, er det rimelig å anta at det blir vanskeligere å overbevise de ansatte om behovet for endring. Dette kan ses i sammenheng med Lewins "unfreezing". Det er viktig å skape en forståelse for endringsbehovet og en bekymring for hva som kan skje om man ikke foretar endring. Samtidig må det skapes en form for trygghet ved å redusere uro,

eller påpeke hva som ikke vil bli endret (Jacobsen og Thorsvik 2013). På bakgrunn av dette kan en hevde at det blir avgjørende med en åpen og tydelig kommunikasjon fra ledelsen. De ansatte må både gis innsikt i og kunnskap om realitetene og hvilken fremtidig situasjon ledelsen tror det er aktuelt å forberede seg på (Hennestad m.fl. 2012; Jacobsen 2012). Som den ene lederen påpekte, må dette overkommuniseres, slik at de ansatte virkelig forstår.

Ulike perspektiv

På den ene siden fortalte de ansatte at de har fått en god forklaring på hvordan endringsprosessen skal gjennomføres, fremtidsbildet og veien dit. På den andre siden uttrykte de at forståelsen for dagens endringsbehov, konsekvensene av fremtidige endringskrav og behovet for økt fleksibilitet ikke har fått like god forankring blant de ansatte.

Denne spenningen kan henge sammen med Bredal (2003) sin forklaring om at ansatte og ledere ser organisasjonen på ulike måter, de har ulikt perspektiv og tolker gjerne informasjonen de får på ulike måter, spesielt dersom det er rom for tolkning. Det er mulig at ledelsen har gitt informasjon og signaler om årsaken til endringsbehovet. Men det kan også tenkes at ledelsen ikke har vært tydelig nok, og ikke hjulpen den ansatte med å forstå disse signalene og hva det faktisk kan innebære og bety for den enkelte (ibid.). En mulig forklaring er at de ansatte ser på organisasjonen som en trygg og solid arbeidsplass. Den stadig raskere teknologiske utviklingen, de økte og endrede kundekravene, og det konstante fokuset på kostnadsreduksjon, er ikke den enkelte medarbeiders hovedfokus i en travel arbeidshverdag. Det er derimot ledelsens sitt fokus. Ansatte og ledere har ulikt ståsted, ulike roller og ulikt ansvar.

For å oppsummere, så handler det ikke om å utfordre selve målet eller fremtidsbildet, men hvordan man velger å løse problemer og utfordringer, sikre forståelse og involvering, og sørge for at man tar de beste avgjørelsene underveis i prosessen. Intervjupersonene etterlyser at ledelsen er mer tydelig og gir medarbeiderne både innsikt og kunnskap som gjør dem i stand til selv å forstå hvilke krav og forventninger som stilles. Å skape forståelse for og kunnskap om endringsbehovet, er en viktig del av endringsledelse. Som en av lederne uttalte; "det er vinn-vinn, og det er gratis".

Mot til å vise motstand

Noen av intervjupersonene mente at motstand ved uttrykt uenighet, er en av flere måter medarbeiderne kan vise engasjement på. Og at dette kan ses på som uttrykk for interesse og at de ansatte bryr seg om jobben sin. Det harmonerer med Jacobsen (2012) som løfter frem at motstand kan handle om at de ansatte finner endringsalternativene som ufornuftige eller basert på manglende kunnskap. Slik sett kan både sunn skepsis (Hennestad m.fl. 2012) og uenighet ses på som konstruktiv motstand og et synlig engasjement og ansvarlighet. Dersom ledelsens endringsforslag kun ble møtt med bifall, kan det være rimelig å tolke det som likegyldighet eller manglende tillit til at innspillene ville bli tatt på alvor.

Ledelsen ønsket på den ene siden engasjerte og ansvarlige medarbeidere, og var åpen for de ansattes innspill og argumenter. Ledelsen tok tilbakemeldingene på alvor, og viste også fleksibilitet ved å endre noen avgjørelser som følge av dette. På den andre siden opplevde noen ansatte at deres erfaring ikke ble etterspurt i forkant av endringsplanene. Det kan hevdes at dersom ledelsen ikke fanger opp eller er lydhør for kritiske ytringer eller ulike innspill, kan det hemme dialogen mellom ledelsen og medarbeiderne. Dette kan videre føre til at ledelsen går glipp av viktige innspill og forslag fra de ansatte, som kjenner hvor skoen trykker, slik både Stensaker og Haueng (2016) og Jacobsen (2012) løfter frem.

Ved å bringe inn ulike meninger og åpne for kritiske spørsmål, kan det for det første øke rasjonaliteten i beslutningene ved at flere alternativer og perspektiv vurderes. For det andre kan det bidra til følelsen av eierskap for de ansatte, og sist kan det skape større oppslutning for endringene og legitimering av avgjørelsene som tas i den forbindelse. Dette setter jeg også i sammenheng med Lewins beskrivelse av drivkrefter og motkrefter. Ved å sikre dialog og involvering, kan krefter som skaper motstand, som for eksempel usikkerhet, reduseres (Martinsen 2012). På bakgrunn av dette, kan motstand og uenighet betraktes som en kontinuerlig dialog om hva som er rett beskrivelse av status, eventuelle problemer og utfordringer, og ikke minst hva som er de beste løsningene.

Det fremkom av datamaterialet at det var et spenn mellom intervjupersonene som viste begeistring og høy toleranse overfor endringer, og dem som fortalte om usikkerhet når de ble presentert for endringsplanene. Samtidig opplyste sistnevnte at erfaring fra tidligere endringer, likevel gav dem en viss trygghet og gjorde dem bedre rustet i møte med de nye

endringene. De hadde erfart at det hadde gått greit tidligere, dermed var skuldrene noe lavere når de skulle gjennom en ny endringsprosess. Dette samsvarer med det Stensaker og Haueng (2016) omtaler om at hyppigheten av endringer kan gi endringskompetanse, og at den emosjonelle reaksjonen reduseres i takt med økt erfaring med endringsprosesser. På den andre siden kan hyppige endringsprosesser også føre til endringstretthet. Imidlertid fant jeg ikke informasjon som samsvarte med dette i datamaterialet. Det kan tyde på at det faktisk foreligger en større forståelse for endringsbehovet enn antatt, eller at medarbeiderne har tillit til ledelsens beslutninger som gir en trygghet. Det kan videre tenkes at prosessene gjennomføres på en måte som reduserer den emosjonelle belastningen ved at medarbeiderne vet hva som venter dem, blant annet gjennom fremtidsbildet som er presentert. En annen mulig forklaring er at ansatte opplever å bli sett og hørt, og blir tatt på alvor av ledelsen. Dette er av stor verdi og kan alene bidra til både trygghet og tillit, som igjen er en sterk drivkraft i endringsarbeidet (Martinsen 2012).

5.3 Hvilken rolle har organisasjonsverdiene for fleksibilitet i endringsprosesser?

Jeg innleder med å gjenta organisasjonens verdier: åpen, tydelig, ansvarlig og engasjert.

Jeg hadde som utgangspunkt å undersøke hvordan ansatte og avdelingsledere forstår fenomenet fleksibilitet når de står i endring. Jeg ble litt overrasket over at organisasjonens verdier fikk så mye plass i de fleste intervjuene. Jeg hadde to spørsmål om organisasjonens verdier i intervjuguiden, spørsmål nummer 13 og 14, og jeg hadde ikke forventet at verdiene ble tatt opp av intervjupersonene ganske umiddelbart fra starten av intervjuene. Gjennom analysearbeidet vurderte jeg hvorvidt det kunne være vilkårlig bruk av ord og begreper som tilfeldigvis også er organisasjonens verdier. Jeg gikk derfor mer systematisk gjennom intervjuene og lyttet til sammenhengene og konteksten disse begrepene ble nevnt og tatt opp. Jeg ble etter hvert overbevist om at det var organisasjonens verdier intervjupersonene snakker om, gjennom hele intervjuene. Det kan tyde på at verdiene er godt innarbeidet og internalisert, og blitt gjort til den ansattes egne.

5.3.1 Verdiene er retningsgivende i arbeidshverdagen

Ved måten intervjupersonene snakket om organisasjonens verdier på, kan de oppfattes som ett sett verdier som henger sammen, og utfyller hverandre. Samtlige gav uttrykk for at de synes

det er gode verdier. Enkelte påpekte også at verdiene er ganske generelle, og således lett passer inn på ulike områder. Flere av intervjupersonene fortalte at verdiene ble brukt og snakket om i arbeidshverdagen, som ved møter og i diskusjoner. Fra datamaterialet fremkommer det at verdiene har en retningsgivende funksjon som påvirker, eller motiverer både de ansatte og lederne i veivalg, vurderinger og ikke minst holdninger. I tillegg fortalte flere av intervjupersonene at nettopp organisasjonens verdier, ledet til forventninger om at både ansatte og ledere opptrer på måter som samsvarer med disse verdiene. En av de ansatt fortalte at de aktivt bruker verdiene i det daglige:

Vi snakker om disse på møter, og ikke alltid bare positivt. Dersom det er en handling eller avgjørelse vi er uenige i eller kritisk til, bruker vi verdiene ironisk og kan si at "ja, det var jo ansvarlig" (sarkastisk uttalt). Så her i seksjonen bruker vi verdiene på godt og vondt. Tanken er, om vi kan bruke verdiene ironisk, så betyr det at vi må ta tak og gjøre noe med akkurat det der.

En leder fortalte noe lignende: "Jeg tror verdiene våre er ganske godt forankret hos alle, og vi ledere blir raskt arrestert om vi ikke forholder oss til dem. Verdiene setter standarden".

5.3.2 Har organisasjonens verdier betydning i endringsprosesser?

I møte med endringer uttrykte noen av intervjupersonene at verdiene representerte en slags trygghet. Det at verdiene var de samme, bidro til en opplevelse av stabilitet når det ellers var så mye annet som ble forandret. De syntes at det var viktig å minne både seg selv og andre medarbeidere om organisasjonens verdier og sørge for at de lå i bunn når endringer av både oppgaver og organisering ble diskutert.

I forrige avsnitt (6.2), fremkom det at de fleste intervjupersonene var opptatt av at ledelsen var mer åpen og tydelig om hvorfor de ansatte skal være mer fleksibel, og bakgrunnen for at det er nødvendig å gjennomføre endringer nå. Disse to verdiene gikk ofte igjen, og er også de to verdiene som alle intervjupersonene la mest vekt på når de fortalte om verdier i forbindelse med endringsprosesser. Ofte ble disse to verdiene nevnte i sammenheng med det å sikre en forankring og forståelse for hvorfor det skulle gjøres endringer. Som en av de ansatte fortalte:

Det er viktig at ledelsen er åpen og tydelig. Og vi ansatte må være engasjert og koble oss på med en gang i en endringsprosess. For det er mye mer skremmende å stå

utenfor og holde avstand, enn bare å koble seg på, være engasjert og med fra start [...] og være åpen for ulike måter å gjøre ting på.

En av lederne sier noe om sin forventning til de ansatte:

En fleksibel medarbeider er en som er åpen. Både i forhold til å være åpen for nye arbeidsoppgaver, og en som ikke har fordommer mot å jobbe med enkelte medarbeidere og som ikke setter folk i bås.

Verdien ansvarlig ble også vektlagt av intervjupersonene. De påpekte at ledelsen hadde et ansvar for å gjennomføre gode endringsprosesser og ta gode beslutninger til beste for organisasjonen. Flere påpekte at ledelsen må gi ansvar til medarbeiderne, og stole på at de med sin kompetanse og erfaring også kan ta gode avgjørelser. Både de ansatte og lederne var samstemt i at medarbeiderne også har en ansvar for å støtte hverandre, og ta hensyn til hverandre i forbindelse med endringsprosesser, og bidra til at medarbeiderne blir med over til fjelltopp 2.

Flere av intervjupersonene var opptatt av at verdiene ble tatt på alvor og mente at de må synliggjøres i det daglige arbeidet, spesielt i forbindelse med endringer. Da er det helt avgjørende å prøve å få organisasjonens verdier overført i en atferd som medarbeiderne ser og gjenkjenner. Det kan imidlertid by på utfordringer når det er splittede meninger om avgjørelser og veivalg. En av lederne påpekte samtidig utfordringene ved at ikke alle etterlever verdiene i like stor grad, og uttalte:

[...] Det gjelder bare å følge og etterleve verdiene. Men der tror jeg det er veldig strekk i laget og stor variasjon. Spesielt i forhold til ansvarlighet. Noen er så opptatt av sitt perspektiv og sine meninger, at de ikke ser skogen for bare trær. Det er ikke ansvarlig i mine øyne. Ansvarlighet er å se hva som er best for organisasjonen og hva som er best for kundene.

Enkelte av intervjupersonene nevnte verdier i forbindelse med uenighet og motstand mot noen av endringsforslagene. Når endringer ble opplevd som motstridende til noen av verdiene, forsterket det kreftene som næret til motstand. Særlig ble episoder eller avgjørelser hvor de ansatte opplevde manglende involvering og medvirkning, eller når de erfarte liten grad av åpenhet fra ledelsen, kilde til motkrefter. Intervjupersonene uttrykte at det var viktig at verdiene både ble opprettholdt og ført videre både under og etter endringene. Som eksempel

fortalte noen av intervjupersonene om særlig to endringer, hvor de synes at verdiene kom i bakgrunnen. En av de ansatte fortalte:

Med omorganiseringen føler jeg at vi er blitt mindre ansvarlige og det er mindre engasjement blant medarbeiderne. Før hadde vi egen portefølje, men nå ser jeg ikke forskjell på køen om jeg har gjort 80 eller 150 saker. Folk er heller ikke så engasjerte på tavlemøtene. Det er bestemt på forhånd hva vi skal gjøre, og vi føler at vi ikke får bidra like mye som tidligere.

De ansatte opplevde at endringen fra å arbeide med saksbehandling i mindre arbeidskøer, til nå å arbeide på større felleskøer hvor mange jobber på samme kø, svekket ansvarsfølelsen og eierskapet. Flere nevnte også at endringen med at den enkeltes arbeidsoppgaver ble fastlagt på forhånd ble opplevd som ganske styrt. De syntes dette gav mindre rom for involvering og medbestemmelse, og førte til svekket engasjementet fra den enkelte.

5.3.3 Drøfting

Organisasjonsverdiene ble svært synlige i datamaterialet. Intervjupersonene fortalte om sin bevissthet omkring disse verdiene i arbeidshverdagen, i relasjonen med kolleger og kunder, og i forbindelse med endringsprosesser. Analysen viser at intervjupersonene deler disse verdiene, og at verdiene har grunnleggende betydning for dem. Det fremkom at felles verdier skaper og styrker opplevelsen av fellesskap (Kirkhaug 2012). Og flere av intervjupersonene fortalte også at verdiene skapte trygghet ved at de var uendret og stabile til tross alle endringene de ellers opplevde på arbeidsplassen. Dette samsvarer med Buch (2012) som viser til at felles verdier skaper trygghet og harmoni. På bakgrunn av analysen kan det videre tyde på at verdiene henger sammen og fungerer som en helhet. Dette kan ses i sammenheng med det Busch (2012) beskriver som en verdiklynge. Organisasjonsverdiene fremstår ikke som hierarkiske. En verdi kan vanskelig skilles fra den andre, men støtter opp om hverandre.

Når intervjupersonene fortalte om hvordan organisasjonens verdier både var retningsgivende og samtidig representerte stabilitet, kan dette kobles opp mot Kirkhaug (2013) som påpeker at verdier fyller ulike funksjoner i organisasjonene, blant annet utgjør de felles kognitive kart. Sett i lys av dette, blir verdiene noe både ansatte og ledere orienterer og retter seg etter. Forenklet skiller verdiene mellom det som er å foretrekke og det som ikke er ønskelig. Og som Kirkhaug (2013) skriver, utgjør dermed verdiene også en sosial kontroll.

Intervjupersonene fortalte om hvordan verdiene satte standarden og at de aktivt kommenterte hvorvidt man opptrådte i samsvar med verdiene i det daglige. Ellers ble verdiene gjerne uttrykt som ironi dersom man opplevde at noe sto i motsetning til verdiene. Dette samsvarer også med det Martinsen (2012) tar opp blant vanlige kilder til motstand; når noe truer verdiene.

Det er rimelig å hevde at det åpenbart er svært gunstig med et felles verdigrunnlag blant medarbeiderne i organisasjonen. I tillegg til at verdiene for det første fungerer som rettesnor og aktivt anvendes ved vurderinger, arbeidsutførelse og beslutninger i det daglige, vil de også, som Kirkhaug (2013) angir, utgjøre standarder og kriterier som ivaretar styring og kontroll for ledelsen. På bakgrunn av dette, vil jeg påstå at verdier spiser regler og retningslinjer til frokost. I det ligger det at verdier som er gjort til den ansattes egne, vil ha påvirkning på holdninger og atferd, noe som harmonerer med det Kirkhaug (2013) påpeker. Den ansattes ønske om å bidra ekstra og gi tilbake, kan ses i sammenheng med dette. Det kan også affektiv forpliktelse (Kuvaas og Dysvik 2012), som kan ha sammenheng med høy involvering, lang ansiennitet og lavt stressnivå, noe som sterke drivkrefter kan bidra til ved å redusere uro og usikkerhet.

Sterk følelsesmessig forpliktelse kan vise seg som engasjement i arbeidet og ved at man i noen grad identifiserer seg med organisasjonen og dens verdier (ibid.). Organisasjonens verdier er videre knyttet opp mot organisasjonens mål og visjoner (Kirkhaug 2013). Og på bakgrunn av dette vil felles verdigrunnlag og felles kognitive kart være av stor organisasjonsmessig betydning, og kan også settes i sammenheng med både lojalitet og ekstrarolleatferd (nevnt under kapittel 6.2). Organisasjonsverdiene representerer et visst ideal, noe man ønsker og strekker seg mot. Det kan være en mulig forklaring for hvorfor jeg fant lite om motstand i datamaterialet. En annen mulighet er at sterke felles verdier bidrar til større endringsvilje. Analysen og drøftelsen kan tyde på nettopp det.

Selznick (1997) var tidlig ute med å vektlegge at det er en sentral lederoppgave å prege organisasjonen med bestemte verdier. Aadland (2004) bemerker imidlertid at det er en ting å formulere organisasjonens verdier, men noe annet og langt mer utfordrende å faktisk implementere verdiene blant de ansatte. Som påpekt under punkt 6.1, kan det ses på som fordelaktig for en organisasjon med fokus på kontinuerlig forbedring, nettopp å prege organisasjonen med fleksibilitet som en verdi. Gjennom analysen fremkommer det at

organisasjonsverdiene er godt fundamentert og implementert blant organisasjonens medarbeidere. Og på bakgrunn av intervjupersonenes uttalelser, kan det tenkes at fleksibilitet er blitt en integrert verdi som har oppslutning hos flere medarbeidere, og sådan kan sees på som en felles verdi.

Det er rimelig å stille spørsmål om hvorvidt de ansatte og lederne ville hatt den samme forståelsen for fleksibilitet om organisasjonen ikke var preget av verdier, eller om den hadde andre verdier enn åpen, ansvarlig, engasjert og tydelig? Det kan tenkes at disse felles verdiene har fungert som springbrett og bidratt til den forståelsen som medarbeiderne har av fleksibilitet. Min umiddelbare tolkning er at fleksibilitet som verdi står relativt selvstendig, men jeg kan på ingen måte se bort fra at nettopp forankringen av organisasjonsverdiene kan ha betydning, og kanskje er den underliggende årsaken til at fleksibilitet blir omtalt lik en verdi av medarbeidere.

Oppsummert er det rimelig å anta at organisasjonen og ledelsen har lyktes med å forankre verdiene og gjøre dem til en naturlig og aktiv del av den enkeltes arbeidshverdag. I lys av dette kan organisasjonens verdier også fungere som viktige endringsverktøy, og fleksibilitetsbegrepet kan antas å tilføre organisasjonen, og dens ansatte, et svært nyttig og effektivt redskap som vil være i kontinuerlig utvikling.

5.4 Oppsummerende drøfting

For å skape en tydeligere oversikt, oppsummerer jeg drøftingen fra de tre hovedkapitlene i det følgende.

5.4.1 Hvordan forstår ansatte og ledere begrepet fleksibilitet i endringsprosessen?

Både ansatte og ledere hadde i all hovedsak positive beskrivelser og assosiasjoner av begrepet. Fleksibilitet ble fremstilt som en samling av gode egenskaper som var verdsatt, og som var å foretrekke fremfor det motsatte. Selv om ingen av intervjupersonene direkte beskrev fleksibilitet som en verdi, var det nettopp det inntrykket de gav, at fleksibilitet ble forstått som en ettertraktet og positiv verdi.

Det ble imidlertid også pekt på at fleksibilitet kan inneholde negativt ladete verdier. Lederne på sin side ønsket å styre ressursene etter organisasjonens skiftende behov, og det kunne innebære at de ansatte fikk oppgaver de ikke ønsket eller ble presentert for arbeidsmåter som de opplevde som styrende. Den funksjonelle fleksibiliteten ble opplevd som å gå på bekostning av den individuelle fleksibiliteten, og den enkeltes grad av selvstendighet og autonomi i det daglige arbeidet.

Et annet moment var fleksibilitet i forbindelse med hvor og når man jobber. De ansatte kommenterte at de fant det positivt med fleksibel arbeidstid, men samtidig medførte jobbmail på mobilen, og muligheten for å koble seg på systemer til alle tider og fra alle steder, at tilgjengeligheten kunne gå ut over privat- og familielivet. Det fremkom at dette ikke ble forventet av lederne. Samtidig forelå det en følt tilknytning og en normativ oppslutning som kan føre til ekstrarolleatferd, hvor den ansatte kan slik føle at det er riktig å yte noe ekstra. På den annen side var det også en forventning fra de ansatte om at organisasjonen tok hensyn til den enkelte medarbeiders behov, både helsemessig og i takt med kravene fra det moderne familielivet.

Flere av intervjupersonene trakk frem at det handler om å gi og ta, og at dette går begge veier. Slik kan fleksibiliteten både dekke organisasjonens ressursbehov, sikre positive arbeidsvilkår og ønsket tilrettelegging for den ansatte, og samtidig bidra til kundefokus og effektiv saksbehandling.

5.4.2 Hvordan kommer fleksibilitet til uttrykk i praksis i endringsprosesser?

Samtlige av intervjupersonene vektla betydningen av å skape forståelse for årsaken bak endringsbehovet. Åpen, tydelig og ærlig informasjon fra ledelsen var avgjørende. I tillegg ble det påpekt at ledelsen må være lydhør for innspill og argumenter fra dem som kjenner hvor skoen trykker. Dialog og forståelse var nøkkelord. Det var bred enighet om at de ansatte må være involvert i endringsprosessene. Dette ville bidra til både mer smidige prosesser, mindre motstand og økt legitimering av beslutningene som tas før og under endringsarbeidet.

En utfordring med involvering av de ansatte kan være at prosessene tar lengre tid og det kan oppstå forsinkelser i forhold til planlagte milepæler. I tillegg vil det være ressurskrevende og kan ta fokus bort fra den daglige driften og arbeidsoppgavene. Imidlertid kan det at ledelsen

sikre forståelse for hvorfor det er behov for å gjøre endringer, være grunnleggende for å få gjennomført en god endringsprosess. Fokus på Lewins "unfreezing", kan bidra til å skape den nødvendige forståelsen og bekymringen for konsekvensene om man ikke foretar endring.

I tillegg til spenningen mellom funksjonell fleksibilitet og den individuelle fleksibiliteten, fremkom det også av datamaterialet at de ansatte og lederne har ulike perspektiv og tolker informasjon på ulike måter. Organisasjonen og ledelsen på sin side er blant annet opptatt av konkurransesituasjonen, skape merverdi med mindre ressurser, innrette seg og ressursbehovet i lys av den teknologiske utviklingen, budsjett og kostnader. Dette er imidlertid ikke den ansattes hovedfokus. For de ansatte representerer organisasjonen en trygg, god og stabil arbeidsplass. Deres fokus er på de daglige arbeidsoppgavene, og håndtering av ulike endringer i oppgaver og arbeidsmetodikk. Det kan føre til et gap mellom det organisasjonen gir informasjon og signaler om, og det de ansatte faktisk fanger opp og tolker ut fra deres perspektiv. Intervjupersonene fastslo igjen behovet og nødvendigheten av å involvere de ansatte og gi dem kunnskap og innsikt, slik at de blir klar over hva som forventes og kreves fremover. Det kan bidra til større forståelse og aksept av de ulike endringene.

Det fremkom lite motstand mot endringer i datamaterialet. Imidlertid fortalte flere av de ansatte at de hadde vært uenige noen avgjørelser. Flere av dem så på motstand ved uttrykt uenighet som et engasjement. Motstand betraktes således som sunn skepsis og kritiske spørsmål kunne handle om hvorvidt endringsalternativene var fornuftige og godt nok gjennomtenkte. Det var bred enighet blant intervjupersonene at det å bli tatt på alvor av ledelsen og oppleve at man ble sett og hørt, særskilt når den ansatte ytret kritikk eller uenighet, var en betydelig drivkraft.

Ledelsen presenterte en metafor hvor endringsprosessen ble sammenlignet med det å forflytte seg fra en fjelltopp over på en annen. Intervjupersonene henviste til denne metaforen og fortalte hvor ulik endringsreisen kunne oppleves av den enkelte. Det fremkom av datamaterialet at det var en god forståelse for hvordan endringsprosessen ville gjennomføres, men også at endringsforslaget ville skape ulike reaksjoner blant medarbeiderne. Kjennskap til hvordan selve prosessen ville forløpe, kan ha ført til økt trygghet og bidratt til endringsvilje. Imidlertid påpekte de fleste at selve årsaken til hvorfor de skulle endre, ikke var like tydelig

og forståelig. Noe som igjen kan gjøre det vanskelig å forstå selve endringsbehovet og akseptere de endringene som man selv ikke har initiert.

Det fremkom også at positive opplevelser ved tidligere endringer førte til mindre frykt, og bidro til følelsen av økt trygghet i møte med nye endringer. Selv om man ikke visste nok om hva som lå bak endringsforslagene, så var det viktig å ha tillit til både lederne og prosessene som ble iverksatt. Intervjupersonene gav uttrykk for at nettopp trygghet og tillit var drivkrefter som dempet motstanden.

5.4.3 Hvilken rolle har organisasjonsverdiene for fleksibilitet i endringsprosesser?

Organisasjonens verdier var ganske fremtredende i datamaterialet. Intervjupersonene viste stor bevissthet omkring disse verdiene i arbeidshverdagen, også i relasjonen med kollegaer i forbindelse med endringsprosesser. Det kom frem at både ansatte og ledere delte disse verdiene, og at verdiene hang sammen og fungerte som en helhet. De var et sett med felles verdier som både skapte og styrket opplevelsen av fellesskap, og samtidig bidro til opplevelsen av trygghet og stabilitet når de sto foran ulike endringer.

Det fremkom også av datamaterialet at organisasjonens verdier var retningsgivende og utgjorde felles kognitive kart. Slik kan verdiene også utgjøre en sosial kontroll ved å sette standarden, som noen av intervjupersonene uttrykte det. I forlengelsen vil dette felles verdigrunnlaget bidra til å ivareta styring og kontroll for ledelsen. Og det kan stilles spørsmål til om et sterkt felles verdigrunnlag også kan settes i sammenheng med lojalitet, ekstrarolleatferd og relativt lite motstand ved endringer, så sant endringene ikke strider mot noen av verdiene. En annen mulighet er at felles verdier bidrar til økt trygghet, tillit og derav større endringsvilje.

Selznick (1997) påpekte tidlig at det er et lederansvar å prege organisasjonen med bestemte verdier. På bakgrunn av analysen, er det rimelig å anta at organisasjonen og ledelsen har lyktes med å implementere organisasjonsverdiene åpen, tydelig, engasjert og ansvarlig. Som nevnt tidligere i oppsummeringen, gir datamaterialet grunnlag for å beskrive fleksibilitet som en verdi. Og det er rimelig å anta at fleksibilitet som verdien også er forankret blant medarbeiderne, til tross for at det ikke fremkommer eksplisitt. Hvorvidt organisasjonsverdiene har fungert som et springbrett og bidratt til intervjupersonenes

forståelse av fleksibilitet, blir spekulasjon. Derimot kan det tenkes at fravær av organisasjonsverdier, eller helt andre organisasjonsverdier, som for eksempel mer byråkratiske verdier, kunne ført til at intervjupersonene hadde hatt en annen tilnærming og forståelse av fenomenet fleksibilitet.

6 Konklusjoner

Konklusjonen og svaret på problemstillingen blir ikke ett svar med to streker under, da forståelse og erfaring åpner opp et mangfoldig materiale. I dette kapitlet trekker jeg frem de tre forskningsspørsmålene slik de ble presentert i kapittel 5. Jeg vil oppsummere funn og drøfting og konkludere under hvert av forskningsspørsmålene, som til sammen vil besvare min problemstilling: "Hvilke erfaringer og forståelse av fleksibilitet har ansatte og ledere i endringsprosesser?" Deretter vil jeg oppsummere disse konklusjonene og presentere praktiske implikasjoner og videre forskning.

6.1 Hvordan forstår ansatte og ledere begrepet fleksibilitet i endringsprosesser?

Som det fremkommer i oppgaven, så er fleksibilitet verken noe nytt begrep eller fenomen i arbeidslivet. Men det er stadig like aktuelt, og flertydig. Undersøkelsen viser tre ulike forståelser av fleksibilitet, noe som underbygger hvor tøyelig fleksibilitetsbegrepet er.

For det første beskrives fleksibilitet som positive egenskaper og blir omtalt som en felles verdi. Intervjupersonene beskriver fleksibilitet som en samlebetegnelse over positive egenskaper som er å foretrekke. At fleksibilitet forbindes med noe positivt henger sammen med at det omvendte, det å være rigid, eller uflexibel, som en av intervjupersonene sa, har noe negativt ved seg. At fleksibilitet i tillegg fremkommer som en ettertraktet verdi, befester at fleksibilitet oppfattes som noe ønskelige og positivt.

Deretter forstås fleksibilitet som frihet til å bestemme over eget arbeid og autonomi fra de ansattes side, mens fleksibilitet fra ledelsens side handler om å styre arbeidet etter skiftende ressursbehov. Når ansatte og ledere omtaler fleksibilitet, så gjør de det ut fra ulike interesser. Begrepet bør derfor spesifiseres og konkretiseres når det anvendes i arbeidssammenheng; fleksibilitet "i hvilken betydninger, ut fra hvilke interesser og med hvilke konsekvenser og for hvem?" (Kaldal 2015:239).

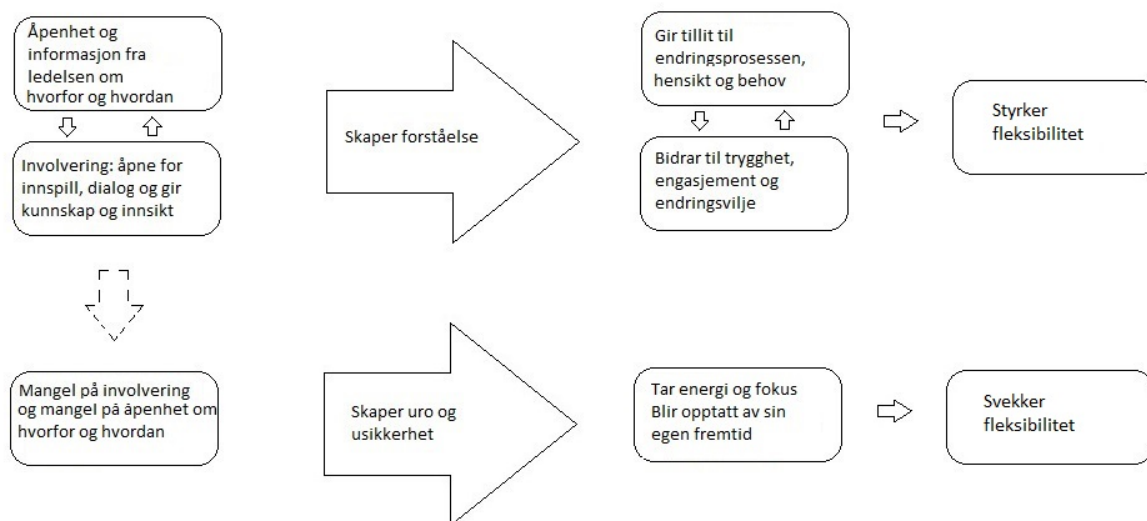
Sist blir fleksibilitet beskrevet som en gi-og-ta relasjon mellom den ansatte og lederen, ved at den ansatte kan strekke seg langt i arbeidet og yte ekstra, og ved at arbeidsgiver tar individuelle hensyn og tilrettelegger for den enkelte ved spesielle behov, for eksempel om det

oppstår noe i privatlivet. Dette kan lede til normativ tilknytning og ekstrarolleatferd (Jacobsen 2012; Kuvaas og Dysvik 2012).

6.2 Hvordan kommer fleksibilitet til uttrykk i praksis i endringsprosesser?

Grunnlaget for en god endringsprosess dreier seg blant annet om å skape et klart bilde av hvorfor man trenger å gjennomgå endring, og hvordan endringsprosessen vil forløpe. Det vil bidra til en viss forutsigbarhet som igjen kan føre til trygghet for den ansatte i endringsprosessen. For å få dette til må ledelsen være åpen med sin informasjon og tydelig i sin kommunikasjon. Dersom ledelsen lykkes med å gi medarbeiderne et bilde over de ulike faktorene som påvirker organisasjonens virke og strategi, og skaper en forståelse for hvilke konsekvenser endringen kan gi for både organisasjonen og den enkelte, ikke minst en forståelse for konsekvensene ved ikke å endre seg, da vil endringsprosessen i større grad kunne oppleves som noe man står sammen om (Bredal 2003). Fra datamaterialet fremkom i tillegg betydningen av at endringsprosessene er veloverveide, at de ledes, og at de ansatte involveres tidlig i endringsplanene.

På bakgrunn av funn fra intervjuene, har jeg satt sammen følgende modell. Den viser elementene som intervjupersonene trakk frem som betydningsfulle for fleksibiliteten. Disse elementene var intervjupersonene samstemte i, også at det er ledelsens ansvar å legge til rette for, og sørge for at elementene er aktive og implementert helt fra starten av en endringsplan. Modellen viser to ulike løp. Den øverste illustrerer en ønsket situasjon som viser hva som styrker fleksibilitet og oppleves som drivkrefter, mens det nederste løpet viser hva som fører til motsatt, at fleksibiliteten svekkes. Modellen indikerer samtidig at fleksibilitet ikke er et sluttprodukt, men noe som alltid er til stede og lar seg påvirke av drivkrefter og motkrefter. Modellen er lineær fra venstre til høyre og den er prosessuell med ulike mekanismer; når det ene skjer, så fører det til det andre.



Modellen er deskriptiv og består av begreper og sammenhenger som teoretisk sett kan være viktige, og som blant andre Stensaker og Haueng (2016), Kirkhaug (2013), Hennestad m.fl. (2012) Jacobsen (2012) og Martinsen (2012) omtaler, og som jeg har presentert i oppgavens kapittel 2 og 3.

Modellen er en forenkling, og representerer således antakelser og avgrensninger om hva som er viktige forhold, og hvordan disse henger sammen, basert på mine forutsetninger av virkeligheten og mine tolkninger av datamaterialet. I praksis vil det heller ikke være så lineært og endimensjonalt, og dette er en sterk forenkling av ulike mekanismer i en dynamisk prosess. Modellen viser ikke ulike perspektiv, sirkulære sammenhenger, eller andre mekanismer som også kan virke inn og ha betydning for opplevd fleksibilitet. Jeg kunne også anvendt flere modeller basert på samme empiri, for å styrke modellens overførbarhet. I lys av dette kan i stedet modellen vurderes i forhold til dens nytte og hensiktsmessighet (Hennestad m.fl. 2012:62), og gir et bilde av drivkrefter og motkrefter som påvirker fleksibiliteten i en endringsprosess.

6.3 Hvilken rolle har organisasjonsverdiene for fleksibilitet i endringsprosesser?

Det fremkom gjennom analysen at organisasjonsverdiene spiller en stor og viktig rolle for fleksibilitet i endringsprosesser, og at verdiene både er forankret og implementert. Verdiene

oppleves som et sett felles verdier som skaper trygghet og fellesskap, og de fungerer også som felles kognitive kart som er retningsgivende og således utgjør en sosial kontroll. Slik bidrar også verdiene til å ivareta ledelsens styring og kontroll (Kirkhaug 2013). Noe som er svært gunstig for organisasjonen.

Verdiene representerer også et ideal, noe man ønsker å strekke seg mot. Det kan være en forklaring på hvorfor jeg fant lite om motstand i datamaterialet. En annen forklaring kan være forankringen av selve organisasjonsverdiene, og at disse stimulerer til og styrker endringsviljen.

Av datamaterialet viser det seg at fleksibilitet som verdi også er forankret blant medarbeiderne, til tross for at det ikke fremkommer eksplisitt. Dette kan ha sammenheng med at organisasjonsverdiene er så godt implementert blant medarbeiderne, og at nettopp verdiene åpen, tydelig, engasjert og ansvarlig har fungert som en forutsetning for intervjupersonenes forståelse av fleksibilitet. Andre mer byråkratiske verdier, eller fravær av verdier, kunne ført til at intervjupersonene ville hatt en annen forståelse og tilnærming til begrepet og fenomenet fleksibilitet. Dette understreker betydningen av en vellykket internalisering av sterke, gode organisasjonsverdier.

6.4 Oppsummering

Jeg trekker frem tredelingen jeg gjorde under punkt 6.1. Undersøkelsen frembrakte tre ulike forståelser av fleksibilitet. For det første beskrives fleksibilitet som positive egenskaper og blir omtalt som en verdi. Deretter forstås fleksibilitet som frihet til å bestemme over eget arbeid og autonomi fra de ansattes side, mens ledelsen på sin side ser fleksibilitet som en mulighet til å styre arbeidet etter skiftende ressursbehov. Sist blir fleksibilitet beskrevet som en gi-og-ta relasjon mellom den ansatte og lederen, ved at den ansatte kan strekke seg langt i arbeidet og yter ekstra, og ved at arbeidsgiver tar individuelle hensyn og tilrettelegger for den enkelte ved behov. Forståelsen av fleksibilitet kan således representere en tre-leddet konklusjon.

Ved at intervjupersonenes forståelse av fleksibilitet i endringsprosesser, harmonerer med hvordan fleksibilitet erfares i praksis og det fremkommer at fleksibilitet blir omtalt som er

verdi, kan forståelse av fleksibilitet også representere en felles konklusjon for mine tre forskningsspørsmål.

I lys av dette kan min studie bidra til å innholdsbestemme fleksibilitetsbegrepet i arbeidssammenheng. Modellen jeg presenterte under punkt 6.2 kan også tenkes å tilføre et teoretisk bidrag, hvor den gir et bilde av hvordan fleksibiliteten kan styrkes og svekkes i en endringsprosess. I tillegg har studien streift verdiforskningen ved å sette fleksibilitet i sammenheng med verdi. Studien min viser betydningen av implementerte og internaliserte organisasjonsverdier, og hvordan disse påvirker fleksibiliteten og samtidig kan være avgjørende for at medarbeiderne omfavner andre verdier som bygger opp under og støtter organisasjonens verdier, og blir en del av den eksisterende verdiklyngen. Overordnet tilfører studien mer kunnskap om hva som skjer bak kulissene i en endringsprosess.

6.5 Praktiske implikasjoner

Praktiske konsekvenser for ledelsen kan være å tilrettelegge for at medarbeidernes autonomi blir styrket, og la den enkelte delta mer aktivt i planlegging, prioritering og ressursfordeling av arbeidsoppgavene.

Videre kan ledelsen vurdere hvorvidt de bør dele og informere om strategier, planer og vurderinger av fremtidige krav, behov og endringer i større grad. Ledelsen må være åpen og tydelig, og gi medarbeiderne den nødvendige innsikt og kunnskap til selv å kunne vurdere hva som forventes av dem fremover og hvordan de best kan forberede seg på dette.

Organisasjonen har en strategi for fremtiden sin. Skal de ansatte kunne forberede seg på fremtiden og kravene til fleksibilitet og intern mobilitet, må ledelsen gjøre sine behov kjent, på en måte som medarbeiderne faktisk forstår. Igjen, dette innebærer at ledelsen må være åpen med informasjon, tydelig i sin kommunikasjon og inviterer til dialog.

Medarbeiderne kan med fordel ta ansvar og være engasjerte, og stille spørsmål til sine ledere og til ledelsen. De ansatte må spørre om hva som skal til for å være en attraktiv arbeidstaker fremover. De må etterspørre hvilken kompetanse de må ha, og hvordan de kan bygge på den kompetansen de allerede har. Det handler om jobben til den enkelte. De må derfor stille direkte spørsmål og kreve tydelige svar.

6.6 Videre forskning

Blant datamaterialet jeg fikk, var det deler som lå utenfor problemstillingen og forskningsspørsmålene, og av den grunn ble utelatt. Blant annet hvorvidt ulik lederstil har betydning for fleksibilitet, og om det er lokale forskjeller i en større organisasjon. Tar man utgangspunkt i andre teoretiske rammer for fleksibilitetsbegrepet, som blant annet organisasjonskultur, vil det også tilføre annen type kunnskap og bidrag til fleksibilitetsbegrepet. Det gjelder også metodisk. Ved å velge observasjonsstudier/feltarbeid eller kvantitative studier kan annen forskning frembringer mer og annen kunnskap, som kan gi interessante tilleggsperspektiv til funnene i min oppgave.

7 Litteraturliste

- Aadland, E. (2004): *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Amundsen, K. (2016): Samlebåndsproduksjon og fleksibilitet. En studie fra Sætre Kjeks AS. I: *Arbeiderhistorie 2015. Det fleksible arbeidsliv*. Oslo: Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek
- Askeland, H. (2012): *Verdibasert ledelse – historiske linjer og aktuelle perspektiver*. Notat Diakonhjemmet Høgskole.
- Bredal, D. (red.) (2003): *Min omstilling*. Oslo. Stavanger: Wigestrands Forlag AS
- Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. (red.) (2015): *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Buch, T. (2012): *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dalland, O. (2012): *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Eikeset, K.R. (2016): Et fleksibelt sagbruk? I: *Arbeiderhistorie 2015. Det fleksible arbeidsliv*. Oslo: Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek
- Eriksen, H.T. (2003): *Fleksibilitet: nøkkelen til forståelse av en kompleks verden*. Dagbladet, Hentet 23. februar 2017 fra: <http://www.dagbladet.no/kultur/2003/07/08/373139.html>
- Hennestad, B.W, Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012): *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg.). Oslo Universitetsforlaget.
- Holsvik, B. (2016): Den fleksible operatør. Omstilling, opplæring og fleksibilitet ved Peterson Moss 1990 – 2006. I: *Arbeiderhistorie 2015. Det fleksible arbeidsliv*. Oslo: Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek
- Jacobsen, D.I. (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kaldal, I. (2016): Etterord. I: *Arbeiderhistorie 2015. Det fleksible arbeidsliv*. Oslo: Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek
- Kirkhaug, R. (2013): *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klev, R. & Vie, O.E. (2014): *Et praksisperspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015): *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Machiavelli, N. (2007) [1532]: *Fyrsten*. Oslo: N.W. DAMM & SØN AS
- Malme, A. (2016): Solidaritet, profitt og fleksibilitet. Oppsigelser og arbeidsdeling på Langøya vinteren 1920 - 1921. I: *Arbeiderhistorie 2015. Det fleksible arbeidsliv*. Oslo: Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek
- Malterud, K. (2017): *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Martinsen, Ø.L. (red.) (2012) [2009]: *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Meyer, C.B. & Stensaker, I. G. (2011): *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget. Vigmostad & Bjørke AS.
- Nordengen, P.A. (2004): *Når forandring ikke fryder - om å bevare livsgleden i endring og livskrise*. Sandefjord: Skagerrak Forlag AS.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2003): *Forskningsprosessen. Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Repstad, P. (2007): *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Saksvik, P. Ø. (2008): *Mestring av endringer i arbeidslivet. En guide til deg som er ansatt (eller leder) i en organisasjon i endring*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Sennett, R. (2001): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Skorstad, E.J. (2016): Fleksibilitet i arbeidslivet. I: *Arbeiderhistorie 2015. Det fleksible arbeidsliv*. Oslo: Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek
- Selznick, P. (1997) [1957]: *Lederskap*. Oslo: Tano Aschenhoug AS.
- Stensaker, I. & Haueng, A.C. (2016): *Omstilling*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thaagard, T. (2013): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Widerberg, K. (2001): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo:

Universitetsforlaget.

Wig, B.B. (2014): *LEAN. Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk

Yukl, G. (2006): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River (6. utg). New Jersey: Prentice-Hall.

8 Vedlegg 1:

Intervjuguide

Innledning til intervjuet:

Jeg jobber med et mastergrads-prosjekt i verdibasert ledelse som skal se nærmere på fenomenet fleksibilitet ved endringsprosesser. Intervjuet vil vare ca. 45 minutter og svarene vil være med på å danne datagrunnlaget for oppgaven.

Mål for intervjuet:

Få tak i hvilke erfaringer og forståelse ansatte og ledere har av fleksibilitet ved endringsprosesser, med fokus på informantenes fortolkning.

Kjønn:

Alder:

Stilling:

(Evt utdanning)

Fartstid i XX/ansatt antall år:

Hvorfor søkte du på stillingen i XX (motivasjon):

Hvordan forstår du begrepet fleksibilitet?

1. Hvilke umiddelbare tanker og følelser får du ved å høre ordet fleksibilitet?
2. Hvordan vil du beskrive en kollega som er fleksibel?
3. Hva kjennetegner en fleksibel leder?
4. Har du møtt en fleksibel leder eller kollega? Fortell:

Hvordan erfarer du at fleksibilitet kommer til uttrykk i praksis?

HR har gjennomgått ulike endringer de siste årene, fra organisasjonsmessige til utforming av kontorarbeidsplassene.

Fortell litt om noen av endringene dere har vært involvert i og/eller selv har opplevd.

5. Hvordan tilpasset eller håndterte du deg denne endringsprosessen?
6. Opplevde du denne endringsprosessen annerledes enn tidligere endringer?
7. Om så, hva kan årsaken være til at du håndterte/opplevde det på en annen måte nå enn tidligere?

Hvilke organisatoriske faktorer påvirker fleksibiliteten?

8. Hva synes du kjennetegner en fleksibel arbeidsplass?
9. Hva kan bidra til å gjøre avdelingen/seksjonen mer fleksibel?
10. Evt hva har bidratt til at avdelingen er blitt mer fleksibel? (ref. spørsmål nr 6. og 7.)
11. Hva fremmer fleksibilitet?
12. Hva hemmer fleksibilitet?
13. Er det verdier/holdninger som fremheves som forbilder/idealer i endringsprosesser?
14. Synes du noen av kjerneverdiene til KLP reflekteres i forbindelse med endringsprosesser? (XXs kjerneverdier: Ansvarlig – Engasjert – Tydelig – Åpen).

15. Har du gjort deg andre tanker omkring temaet, eller er det noe du vil fortelle som jeg ikke har spurt om?

Tusen takk for at du tar deg tid til dette!! 😊

9 Vedlegg 2:

Fra: Anne-Lisbeth Øxenbjerg
Sendt: 4. november 2016 14:53
Til:
Emne: Intervju

Hei ...!

Tusen takk for at du stiller til intervju for min studie av fleksibilitet! Utgangspunktet blir subjektive erfaringer og forståelse av fleksibilitet i endringsprosesser.

Selve intervjuet antar jeg tar ca 45 min.

Jeg vil benytte båndopptaker, og skrive intervjuet ned i etterkant. Jeg håper du er komfortabel med dette. Intervjuet vil kun bli brukt til masteroppgaven min. Intervjuene lagres på en egen minnebrikke, som vil bli forsvarlig oppbevart (ikke på jobb/kontoret).

Jeg har taushetsplikt og du vil være helt anonym i mitt arbeid med oppgaven. Dersom jeg benytter uttalelser i oppgaven, vil disse selvsagt anonymiseres slik at det heller ikke er mulig å forstå/kjenne igjen hvem som har uttalt hva.

Når oppgaven min er innlevert og godkjent, vil samtlige intervju slettes.

Før intervjuet vil jeg sende deg intervjuguiden jeg skal bruke, slik at du er kjent med spørsmålene på forhånd.

Jeg vil samtidig informere om at du selvsagt kan velge å trekke deg fra prosjektet, når som helst.

Jeg sjekker kalenderen og sender deg innkalling ganske snart. Jeg planlegger å gjennomføre alle intervjuene innen 02.12.

Igjen, takk for at du stiller til intervju!

Jeg gleder meg til vi snakkes! Da vil jeg også gi deg mer praktisk informasjon, og en presentasjon av prosjektet.

Med vennlig hilsen

Anne-Lisbeth Øxenbjerg
Konsulent/Konsernhovedverneombud
+47 99519792
anne-lisbeth.oxenbjerg@

10 Vedlegg 3:

Fra: Anne-Lisbeth Øxenbjerg

Sendt: 22. november 2016 16:22

Til:

Emne: Intervjuet :-)

Hei ...!

Her følger intervjuguiden jeg benytter til intervjuet på fredag☺

Jeg har gjennomført noen intervjuer og har i snitt brukt ca 45 -50 min, så angitt tid på 45 i intervjuguiden ser foreløpig ok ut☺

Jeg tar svært gjerne imot alle kommentarer og tips til hvordan du opplever selve intervjuet og ikke minst spørsmålene som du får tilsendt.

Disse trenger du selvsagt ikke svare på i forkant, men du får en forståelse for innholdet i intervjuet og kan gjøre deg opp noen tanker på forhånd.

Vi benytter et stillerom mot Kundesenteret og intervjuet blir som en samtale/fortelling, helt uformelt og jeg skal gjøre mitt beste for ta det skal bli en hyggelig opplevelse☺

Med vennlig hilsen

Anne-Lisbeth Øxenbjerg

Konsulent/Konsernhovedverneombud

+47 99519792

anne-lisbeth.oxenbjerg@

11 Vedlegg 4:

Endringsreisen fra en fjelltopp og over til en ny.



Endring

Hva er konsekvensene for meg?

Forskjellig fra person til person:

En reagerer sterkt

En annen er med der det skjer

En tredje er involvert

Energi, effektivitet og fokus påvirkes

Noen hopper rett over på ny fjelltopp, mens andre blir stående igjen. Noen beveger seg nedover og stanser litt underveis.

Den som blir stående igjen, kan synes at den som hopper raskt er ansvarsløs. Mens den som hopper raskt, kan synes den som står igjen er bakstrebersk.