

Når *mye* oppleves som for lite, og *lite* oppleves som nok

En organisasjonssosiologisk analyse av involvering av de ansatte ved endringsprosesser i NHO og Aker Solutions

Tom Normann Trender



Masteroppgave i sosiologi

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2010

Forord

Denne masteroppgaven er dedisert til mine kjære og savnede besteforeldre, Evy og Finn Gjerull. Takk for deres raushet og alle de gode minnene som lever videre.

Tusen takk til min kommende kone, Trine, for masse oppmuntring og tålmodighet, og for utlån av ”kontor”.

Takk til min familie, som har støttet meg på mange måter gjennom denne perioden; til mamma og pappa, og til min bror Christian og hans Anne Lise for oppløftende kaffepauser på Blindern.

Takk til alle mine trivelige medstudenter for hyggelig samvær og inspirasjon. Jeg ønsker dere lykke til videre i livet. En spesiell takk til Veronica Madsen, Pål Skaufjord og Gisle Bruknapp.

Takk til min veileder, Fredrik Engelstad, for gode og nyttige innspill, og for positive tilbakemeldinger.

Til slutt vil jeg rette en takk til *både* arv og miljø, som har gjort meg interessert i samfunnsvitenskap og standhaftig nok til å gjennomføre dette prosjektet. Og til den frie vilje.

Oslo våren 2010, Tom Normann Trender

Sammendrag

Tema for oppgaven er involvering av de ansatte ved organisasjonsendringer. Det har i de senere år vært en klar tendens til at organisasjoner bytter ut sine gamle cellekontor og erstatter dem med nye kontorlandskap. Studien tar for seg organisasjonene NHO og Aker Solutions' endringsprosesser i forbindelse med flytting/overgang til nye og åpne(re) kontorløsninger. Utgangspunktet var en observasjon av at organisasjonene hadde ulikt ambisjonsnivå for involvering av de ansatte i prosessene. Formålet med studien har vært å undersøke (1) årsaker til forskjeller mellom organisasjonene når det gjelder grad av involvering, samt (2) hvordan fremgangsmåtene påvirket de ansattes opplevelse av gjennomføringene. I tillegg redegjøres det for hvilke motiver som gjerne ligger til grunn for organisasjoners beslutninger om å innføre åpne(re) kontorløsninger.

Dataene er i all hovedsak brakt til veie ved hjelp av semistrukturerte kvalitative intervjuer, men også gjennom observasjon av kontorlokaler og interne dokumenter. Til sammen er 18 informanter intervjuet. Utvalget er ikke representativt, men derimot strategisk. Det består av typetilfeller som antas å belyse mangfoldet av organisasjonsmedlemmenes posisjoner.

En rekke teorier og foreliggende forskningsmateriale utgjør rammeverket for tolkning og analyser av dataene. Litteraturen gjenspeiler fremstillingens emnebaserte oppdeling. Innenfor organisasjonskultur er teorier hentet fra Schein, Deal og Kennedy, Hofstede og Martin. I delen om involvering, medbestemmelse og medvirkning er litteratur plukket fra blant annet Falkum og Engelstad. Innenfor motivasjon benyttes teorier fra Maslow, Alderfer, McClelland, Deci og Ryan, Adams, og Hackman og Oldham. I biten om organisasjonsendringer og motstand er påstander fra Connor og Westwood sentrale. Delen om kommunikasjon og overtalelse/overbevisning inneholder teorier fra Habermas, Grunig og Hunt, og Petty og Cacioppi, mens ledelse dekkes av teorier fra Fiedler og Vroom og Yetton samt litteratur fra Yukl.

Studien viser at det er betydelige forskjeller mellom organisasjonskulturene i henholdsvis NHO og Aker Solutions. Forskjellene forklares på bakgrunn av organisasjonenes

historie/tradisjoner og formål/markedstilhørighet, som har medført at de må anvende ulike strategier for å tilpasse seg omgivelsene og derigjennom overleve. Kulturene kommer til uttrykk på mange ulike måter, som gjennom artefakter og verdier, hierarkisk oppbygging og struktur, og de ansattes holdninger og antakelser. Kulturene påvirker organisasjonsmedlemmenes krav og forventninger til å bli involvert i endringsprosessene. I NHO er kravene og forventningene vesentlig høyere enn i Aker Solutions. I NHO er det også en mer utbredt oppfatning at det bør være likhet mellom overordnede og underordnede. Alt dette blir diskutert.

Funnene tyder på at organisasjonenes motivasjon til å involvere de ansatte i endringsprosessene påvirkes av deres demokratiske idealer, krav/forventninger fra de ansatte, og tro på at involvering kan føre til bedre beslutninger og smidigere implementering av endringen. NHO rangerer høyere enn Aker Solutions på samtlige av disse punktene. I tillegg påvirkes ambisjonsnivået for involvering av muligheter/begrensninger som ligger i organisasjonsstrukturene og endringsprosjektene ressurser (økonomi, tid til rådighet, arkitektonisk rammeverk). I NHO medførte en organisasjonsstruktur med relativt autonome enhetsledere at det var vanskelig å sikre lik involvering av alle organisasjons ansatte. I Aker Solutions var beslutningsmakten i større grad sentralisert, hvilket la til rette for mer konsistens på tvers av enheter.

De ansatte anerkjente i stor grad behovet for å gjennomføre endringer. Særlig i NHO, hvor endringene ble ansett som mer alvorlige og omfattende enn i Aker Solutions, opplevde ansatte imidlertid skepsis knyttet til å tape cellekontorets status og å forlate vante og trygge omgivelser. I begge organisasjoner har de ansatte en sterk prestasjonsorientering, og det var særlig frykt for at de nye kontorløsningene skulle stikke kjepper i hjulene for prestasjonsmulighetene som skapte engasjement. I tillegg oppsto misnøye knyttet til opplevelse av at organisasjonene ikke tok tilstrekkelig hensyn til individuelle behov, og til opplevelse av at organisasjonene prioriterte arkitektur/design på bekostning av funksjonelle løsninger. I NHO mente en del at byggeprosjektet hadde lovet større grad av involvering enn de kunne holde. Det spredte seg til dels misnøye i de uformelle kanalene vedrørende mistanke om diskrepans mellom uttalte og reelle motiver for endringen, og en del kritiserte deler av endringsprosjektets kommunikasjon og argumentasjon. I tillegg medførte nevnte autonome

enhetsledere at en del misnøye spredte seg på grunn av opplevd forskjellsbehandling mellom ansatte i de ulike enhetene. I Aker Solutions unngikk en i stor grad denne misnøyen.

Verken i NHO eller i Aker Solutions resulterte misnøyen som oppsto i åpen motstand. Årsaker til dette er blant annet en utbredt ”jobbkultur” i begge organisasjonene, med hardtarbeidende og kompetente ansatte som gjør det beste ut av situasjonen. Misnøyen ble også moderert av at folk var fornøyde med de nye byggene og deres ulike fasiliteter.

Resultatene taler altså imot populære oppfatninger som tilsier at det nærmest er automatikk i at jo mer de ansatte involveres i en endringsprosess, jo mer positivt vil de oppleve prosessen. Det er en langt større kompleksitet i materialet; karakteristika ved de ansattes person og situasjon, samt ulike faktorer ved måten prosessen gjennomføres på, er avgjørende for deres opplevelser. Alt i alt var de NHO-ansatte *mer kritiske* til gjennomføringen av endringsprosessen enn hva tilfellet var i Aker Solutions, til tross for at de NHO-ansatte ble betydelig *mer involvert* i prosessen. Implikasjonen for organisasjoner som skal gjennomføre endringsprosesser er at det ikke finnes noen universell bestep praksis, og at en derfor alltid bør analysere kontekst før en bestemmer seg for fremgangsmåte.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	4
Innholdsfortegnelse	8
Figuroversikt	9
1.1 Tema for oppgaven.....	10
1.2 Bakgrunn for studien	10
1.3 Problemstillinger	11
1.4 Oppgavens sosiologiske og samfunnsmessige relevans	12
1.5 Kontordesign	13
1.6 Om organisasjonene og deres gjennomføringsstrategier	19
1.6.1 NHO	19
1.6.2 Aker Solutions	21
1.7 Oppgavens oppbygging	24
2. Gjennomgang av teori og litteratur.....	26
2.1 Innledning	26
2.2 Organisasjonskultur.....	26
2.3 Involvering, medbestemmelse og medvirkning	33
2.4 Motivasjon	38
2.5 Ledelse	42
2.6 Organisasjonsendringer og motstand.....	45
2.7 Kommunikasjon og overtalelse/overbevisning	48
2.8 Diskusjon og presisering av problemstilling.....	54
3. Metodisk opplegg for oppgaven.....	60
3.1 Kvalitativ metode	60
3.2 Case	61
3.3 Informantutvalg og datainnsamling.....	62
3.4 Forskerståsted.....	64
3.5 Intervjuene	65
3.6 Hypotetisk-deduktiv metode og abduksjon	68
3.7 Dataanalyse	69
3.8 Validitet og reliabilitet	70

4. Analyse del 1: Organisatoriske trekks betydning for involvering av de ansatte i endringsprosjektet.....	72
4.1 Om organisasjonskultur, forventninger og grader av involvering	73
4.2 Konklusjoner	94
5. Analyse del 2: Fremgangsmåtenes betydning for de ansattes opplevelse av endringsprosjektene gjennomføring.....	100
5.1 Om lederes atferd og de ansattes motivasjon.....	100
5.2 Konklusjoner	106
5.3 Om organisasjonsendringer og motstand.....	108
5.4 Konklusjoner	115
5.5 Kommunikasjon og overtalelse/overbevisning	116
5.6 Konklusjoner	125
6. Avslutning.....	128
6.1 Oppsummering og konklusjoner relatert til problemstilling 1.....	128
6.2 Oppsummering og konklusjoner relatert til problemstilling 2.....	131
6.3 Implikasjoner.....	136
Litteraturliste.....	138

Figuroversikt

Figur 1.1: Faktorer som påvirker kontorløsninger	18
Figur 1.2: NHOs prosjektorganisering	20
Figur 1.3: Aker Solutions' prosjektorganisering.....	24
Figur 2.1: Scheins tre kulturelle nivåer	29
Figur 2.2: Deal og Kennedys fire typer organisasjonskultur	30
Figur 2.3: Maslows behovshierarki.....	39
Figur 2.4: Vroom og Yettons modell for normative beslutninger	44
Figur 2.5: To veier til vellykket overbevisning - Elaboration Likelihood Model.....	54
Figur 4.1: Faktorer som påvirker ambisjonsnivå for involvering	73

1. Innledning

1.1 Tema for oppgaven

Tema for denne masteroppgaven er organisasjonsendringer. I de senere år har tallrike organisasjoner enten bygget nye eller modernisert sine gamle kontorplasser. En klar trend er at mange velger å fjerne seg fra tradisjonell design, preget av cellekontorer, og beveger seg i retning av åpne løsninger. To eksempler på dette er interesseorganisasjonen NHO og industrikonsernet Aker Solutions - disse er mine case.

Henholdsvis høsten 2008 og høsten 2007 flyttet NHO og Aker Solutions sine ansatte inn i nye/rehabiliterede lokaler med oppdaterte og åpne kontorløsninger. Både NHO og Aker Solutions angrep endringene med stor seriøsitet. De var godt organiserte og hadde høye ambisjoner. Lite ble overlatt til tilfeldighetene. Til tross for dette valgte de to organisasjonene ganske ulike gjennomføringsstrategier, og disse valgene viste seg igjen å ha betydning for de ansattes opplevelse av gjennomføringen. Hvorfor ble det slik? Dette spørsmålet tente min nysgjerrighet.

1.2 Bakgrunn for studien

Etter fullført bachelorgrad tok jeg en pause fra studiene. I denne perioden jobbet jeg for det meste som frilansjournalist. Blant oppdragsgiverne var bygg- og anleggsmagasinet Byggeindustrien og NHO. For Byggeindustrien dekket jeg presentasjoner av alle mulige typer byggeprosjekter, fra kulturhus og idrettsanlegg, via leiligheter, skoler og sykehus, til museer og kontorbygg. Av de sistnevnte besøkte jeg nye kontorbygg tilhørende organisasjoner som Skanska, Hydro, Husbanken, Handelshøyskolen BI, og Statistisk sentralbyrå. For NHO skrev jeg artikler i forbindelse med deres flytteprosjekt. En del av artiklene beskrev endringer av kontorløsninger i andre organisasjoner, som Telenor, Statsbygg og GlaxoSmithKline. Arbeidet ga meg etter hvert innsikt i hvor ulike løsningene kan være, og jeg erfarte hvor mye de betyr for folk.

I forbindelse med NHOs rehabilitering av hovedkvarteret i Middeltunsgate, var jeg til stede på et seminar ledet av en organisasjonsutviklingskonsulent og arkitekturpsykolog som også hadde vært involvert i Aker Solutions' flytteprosess. Etter en prat med ham ble jeg satt i forbindelse med en kontaktperson i Aker. I NHO hadde jeg allerede kontakter som fungerte som døråpnere. Dermed begynte snøballen å rulle, og etter hvert hadde jeg skaffet meg en liste med informanter som var villige til å stille opp på intervju.

Tidlig i prosessen så jeg for meg å utforske hvilke typer av kontorløsninger som fungerer best i hvilke kontekster. Etter hvert som jeg begynte å snakke med folk og fordypet meg i teori, dukket det imidlertid opp elementer som jeg vurderte som viktigere å gripe fatt i. Jeg fikk kjennskap til ulikheter i NHOs og Aker Solutions' gjennomføringsstrategier. Jeg fikk høre om kommunikasjonsproblemer og reaksjoner på ulike lederstiler. Det fremkom at de ansattes opplevelser avvek fra hverandre, både mellom organisasjonene og innenfor samme organisasjon. Alt dette ville sosiologen i meg undersøke nærmere. Etter noen justeringer og en del finpusning kom jeg frem til hva jeg ville spørre om.

1.3 Problemstillinger

De overordnede problemstillingene i oppgaven er:

- 1. Hvordan påvirker organisatoriske trekk i NHO og Aker Solutions organisasjonenes ambisjonsnivå for involvering av de ansatte i endringsprosjektet?**
- 2. Hvordan påvirker fremgangsmåtene i NHO og Aker Solutions de ansattes opplevelse av endringsprosjektets gjennomføring?**

1.4 Oppgavens sosiologiske og samfunnsmessige relevans

Sosiologisk relevans

Arbeidslivet er en arena der mennesker befinner seg en stor del av livet. På jobben foregår mellommenneskelig samhandling (mikro) innenfor strukturelle rammer (makro). Trekk ved organisasjonene - som historie og tradisjoner, bransjetilhørighet, struktur og maktforhold, egenskaper ved de ansatte, og kontorbyggenes design – medvirker til å skape kulturer og subkulturer som medlemmene opererer innenfor. Her påvirkes menneskene samtidig som de selv påvirker. Variable som utdanningsbakgrunn, posisjon i organisasjonshierarkiet og sosialisering inn i organisasjonen, influerer hvordan de ansatte tolker og opplever hendelser i sin arbeidshverdag. Yrkeskarrieren har stor betydning både for menneskers status i samfunnet og deres identitetsdannelse. Med dette in mente er det liten tvil om at arbeidslivet er uhyre interessant, og spekket med sosiologisk relevante tema.

I denne oppgaven belyser jeg problemstillinger rundt involvering av de ansatte og deres opplevelser i forbindelse med to utvalgte endringsprosesser. Sentralt i den sammenheng er spørsmål om hva organisasjonskultur består av, om hvordan den virker, og om årsaker til at det eksisterer betydningsfulle kulturelle forskjeller mellom organisasjonene. Økt kunnskap om endringsprosesser kan bidra til å forbedre forholdene for de ansatte, og samtidig gjøre organisasjonene bedre i stand til å nå sine mål. Alt dette handler om hvordan sosiale og strukturelle kontekster påvirker utfall for både mennesker og organisasjoner.

Samfunnsmessig relevans

Endringsprosesser i forbindelse med implementering av nye kontorløsninger er interessante for samfunnet av flere grunner. For det første er det snakk om en type endring som mange organisasjoner foretar i større eller mindre skala. Temaet er følgelig noe som angår mange mennesker. For det andre er ikke disse endringene noe som kommer i stand ut av tilfeldigheter. Tvert imot er endringsmotivene tuftet på den moderne tids dynamikk, som gjør seg gjeldende i store deler av samfunnslivet. Hyppige endringer i markeder og teknologi stiller nye og mer omfattende krav til organisasjoner. Det er en sterk gjensidig påvirkning mellom samfunnet og organisasjonene.

Mer konkret mener jeg at oppgaven kan ha en nytteverdi for organisasjoner som skal gjennomføre endringer. De kan ta lærdom av andre endringsprosessers styrker og svakheter, slik at de står bedre rustet til å organisere endringer hos seg selv. En økt forståelse for hvilken rolle organisasjonskulturen spiller, og hvordan ansatte opplever ulike former for beslutningstaking, kan komme godt med. Det finnes neppe noen universell besteløsning – kontekst må alltid hensyntas. Likevel kan elementer fra NHO og Aker Solutions være overførbare.

Forholdene i organisasjoner har avgjørende betydning for hvorvidt menneskene som jobber der, eller på annen måte påvirkes av dem, trives i hverdagen. Dessuten forteller det image som organisasjonene forsøker å skape, noe om verdier og normer i samfunnet rundt. Videre er NHO og Aker Solutions såpass kjente og sentrale aktører i Norge, med så stor oppmerksomhet knyttet til sin virksomhet, at det bør være interesse for deres interne forhold. I organisasjoner skaper mennesker verdier som kommer hele samfunnet til gode. Å opprettholde et godt samfunn handler blant annet om å skape et humant arbeidsliv. Ved å utforske samspillet mellom mennesker i organisasjoner, og bringe kunnskap om feltet til veie, kan sosiologien gi et nyttig bidrag til dette.

1.5 Kontordesign

Tallrike organisasjoner har i løpet av de senere år endret sine kontorløsninger, og flere står for tur. I 80 % av tilfellene faller valget på ulike varianter av åpne løsninger – dette ifølge en organisasjonsutviklingskonsulent med kontorløsninger som spesialfelt, som jeg intervjuet.

Selv om tendensen i dag er sterkere enn tidligere, er ikke åpne kontorløsninger noe nytt fenomen. Det amerikanske postordrefirmaet Larkins fikk ferdigstilt et kontorbygg med åpne løsninger allerede i 1906 (Skjæveland 2006). Dette tilhørte imidlertid unntakene. Personlige cellekontor, omgitt av fire vegger, ble utover i forrige århundre et symbol på hvordan organisasjoners hierarkier speilet seg i arkitektur og møblement. Den ansattes stilling i

organisasjonen avgjorde kontorets størrelse og utsmykning. Kontorutformingen bar preg av taylorismen, ved at det fysiske miljøet var dannet uten tanke på samarbeid eller kommunikasjon mellom de ansatte (Hauge 2003:6). Fra 1930-tallet og gjennom de etterfølgende tiårene, var lange korridorer med standardiserte kontorer normen – dette uavhengig av virksomhetstype og arbeidsform (Skjæveland 2006). Gangene kunne minne om fengselskorridorer med celler på hver side – derav det lite flatterende navnet cellekontor.

På 60- og 70-tallet ble disse i noen grad utfordret av åpne design, som skulle gjøre sosiale møter på arbeidsplassen mer varierte, uforutsigbare og flytende (Felstead m.fl. 2005:38). Med dagens blikk ser de tidlige versjonene av åpne løsninger likevel amatørmessige og lite gjennomtenkte ut med sine høye skillevegger og rotete uttrykk. På 80-tallet fikk cellekontorene en kortvarig renessanse før en ny, og mer interiørmessig bevisst, bølge av åpne løsninger skyllet inn over norske organisasjoner på 90-tallet. Konsulentbransjen og dotcom-selskapene gikk i bresjen for de veggløse kontorene, og etter år 2000 har de fleste typer organisasjoner revet vegger i stor målestokk. Blant annet var Statoil og Hydro tidlig ute med forsøksprosjekter. I dag skjer endringer nærmest overalt, inkludert i Posten, NSB og kommunene (Skjæveland 2004). I det forrige århundret økte produktiviteten markant gjennom forbedret fabrikkdesign. Nå prøver organisasjoner å oppnå produktivitetsøkning gjennom modernisert kontordesign (Myerson og Ross 2006:8).

Samfunnsutviklingen som drivkraft

Når jeg bruker plass på å vise sammenhengen mellom samfunnsutviklingen og kontorløsninger, er det blant annet fordi trekk ved samtiden utgjør en del av den større kontekst som organisasjonenes handlinger og de ansattes opplevelser må forstås og tolkes ut fra. Ifølge Kalleberg (1996:34) er alle individer og institusjoner plassert i en historisk sammenheng, og sosiologer bør ta med dette perspektivet for å kunne gjennomføre en holdbar analyse.

Giddens (1990) skriver at endringer i dagens samfunn skjer raskere enn tidligere, og han peker på teknologi som den mest sentrale drivkraften. I postmoderniteten kan intet tas for gitt

eller sies med sikkerhet. Dette har ført til at vår tids institusjoner har en ekstrem dynamikk, hevder han. I tråd med dette bruker Baumann (2000) begrepet ”flytende modernitet”. Flytende anvendes her som en metafor på det moderne samfunnets manglende stabilitet. Forutsigbarhet hører fortiden til. Åpne kontorløsninger vektlegger endring fremfor stabilitet, mobilitet fremfor stillstand, og usikkerhet fremfor forutsigbarhet (Felstead 2005:80).

Vanlige motiver for valg av åpnere kontorløsninger

Motiver for endringene kan grovt deles inn i *kostnadmessige* (økt verdiskapning, reduserte kostnader), *organisatoriske* (samlokalisering, utvikling, fleksibilitet), og *markedsføringsmessige* (skape ny image). Alle disse er i større eller mindre grad knyttet opp mot organisasjonenes overordnede strategi (Arge og de Paoli 2000:34). Den *teknologiske* utviklingen stiller krav, samtidig som den gir nye muligheter.

Ny teknologi

Internett, mobiltelefon og elektronisk behandling av tekst og tall har forandret arbeidsdagen for svært mange, ikke minst kunnskapsarbeidere (Torp 2005:15). Kunnskapsarbeiderens utstyr er ikke lenger tungt og festet til en pult, men isteden lett, mobilt og konstant tilkoblet. Dette gjør de ansatte mer fleksible, og mindre bundet opp av sted og tid, i sin arbeidsutførelse (Myerson og Ross 2006:13). Teknologien gjenspeiles i de åpne kontorløsningene, som gjerne består av små og standardiserte pulter fulle av tekniske hjelpemidler og tilkoblingsmuligheter.

Kostnadsreduksjoner

Økt internasjonal handel har ført til større konkurranse. Friere flyt av varer, tjenester og kapital har bidratt til å skjerpe effektivitetskravene i privateide så vel som offentlige virksomheter (Torp 2005:12). Ett vanlig motiv for valg av åpne kontorløsninger er å høyne arealeffektiviteten. Når antall kvadratmeter per ansatt går ned, reduseres også kostnadene. Med stadig hardere konkurranse i mange bransjer, legger en god del organisasjoner slike hensyn til grunn når de foretar endringer i bygningsmassen (Arge og de Paoli 2000:17).

Nye arbeidsformer

Det moderne arbeidsliv, preget av kunnskapsøkonomiens vekst, fordrer interaksjon, samarbeid og innovasjon (Felstead m.fl. 2005:65). Åpne løsninger inviterer i utgangspunktet til tettere og mer uformell kommunikasjon, og de passer godt til idealer om kontinuerlig læring og involvering av de ansatte (Brown og Harvey 2006:404). Enkelte studier har imidlertid avdekket at kommunikasjonen kan bli redusert – fordi folk snakker mindre av frykt for å forstyrre andre (Arge og de Paoli 2000:46).

Et iøyenfallende trekk ved moderne organisasjoner, som ofte spiller en rolle ved kontorløsningsvalg, er utstrakt bruk av prosjekt- og teamarbeid (bl.a. Thomson & McHugh 2002:156). For arbeidsformer av denne typen er fysisk nærhet praktisk, for ikke å si nødvendig.

Flatere organisasjoner og mer autonomi

Dehierarkisering var en tendens som endret mang en organisasjonsstruktur i løpet av 80- og 90-årene (Thompson og McHugh 2002:107). Mens cellekontor virker forsterkende på hierarki, avstand og lukkethet, er åpne løsninger formentlig skreddersydd for den nye tid.

Kunnskapsarbeidere utfører oppgaver med stadig større kompleksitet (Furnham 2005:760). De råder gjerne over spisskompetanse, hvilket gjør det rasjonelt for ledelsen å bemyndige dem til selv å styre hvordan arbeidsoppgavene skal løses. I en organisasjon med autonome ansatte vil en tydeliggjøring av lederens posisjon via et prangende kontor lett bli sett på som utdatert.

Nye ledelsesstrategier og -idealer

Den moderne leder kontrollerer mindre og inspirerer mer, påstår store deler av organisasjonslitteraturen. Ledelsen har gått fra å bruke tid på strategisk planlegging i sine hjørnekontor, til å prioritere promotering av verdier og symboler ute blant de ansatte (Thompson og McHugh 2002:150). Åpne løsninger gjør ”management by walking around” enklere. Ledelsen forsøker å få alle til å trekke i samme retning ved å fremme en organisasjonskultur som skaper forpliktelse og engasjement (commitment). En sterk

organisasjonskultur kan skape en følelse av tilhørighet og felleskap som virker motiverende (Jacobsen og Thorsvik 2007:117).

Fleksibilitet

Mens cellekontoret var homogent og relativt ensartet, kan de åpne løsningene finne mange slags former og uttrykk (Skjæveland 2006). Organisasjoner ønsker seg i dag en fysisk utforming som gjør dem fleksible nok til å møte hyppige forandringer og nye krav (Hauge 2003:7). Med åpne, og noenlunde standardiserte løsninger, er det lite ressurskrevende å flytte seksjoner eller enkeltpersoner etter hvert som nye prosjekter startes (Arge og de Paoli 2000:19).

Image og symbolikk

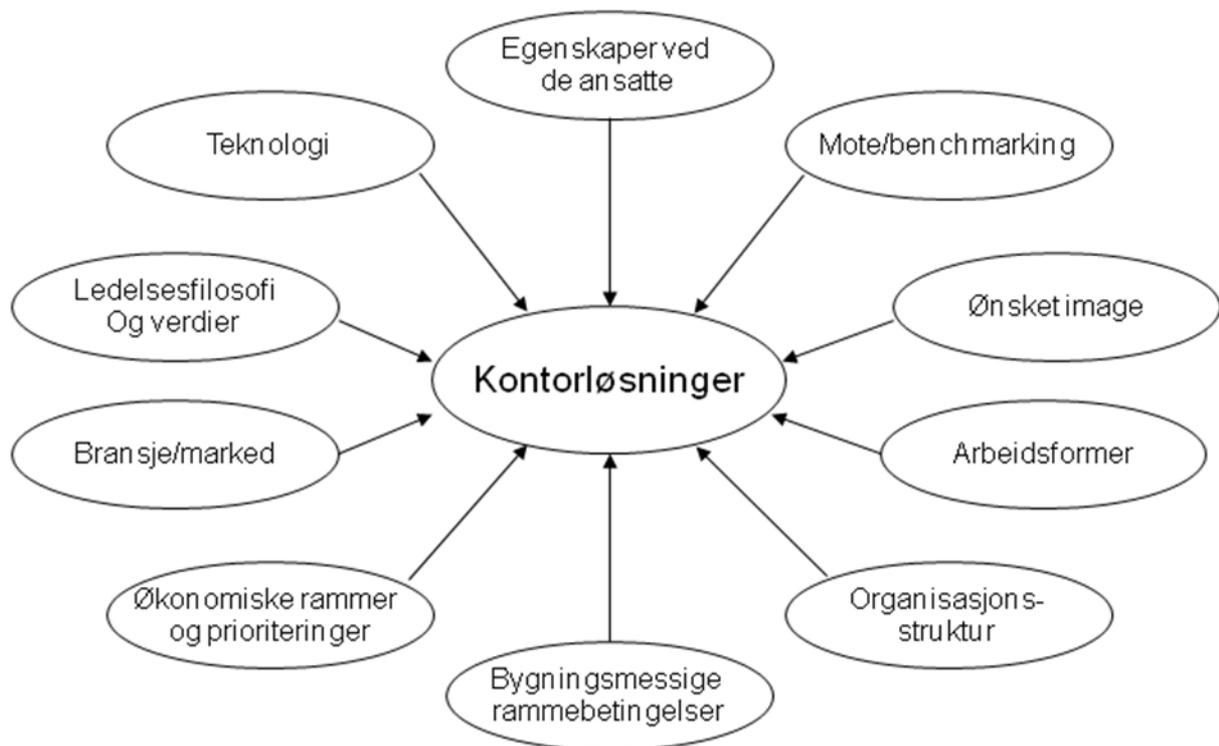
Ifølge Bell m.fl. (2001:438) er layout og design av arbeidsplassen avgjørende for ansattes oppfatninger og besøkendes inntrykk av bedriften. Mange organisasjoner ønsker i dag å fremstå som åpne, både innad og i forhold til omgivelsene.

Flere forfattere skriver at et økende antall organisasjoner griper sjansen til å uttrykke sine verdier gjennom design. Et fordelaktig image kan virke attraktivt overfor forretningsforbindelser, og dessuten være av betydning i rekrutteringsøyemed. Et estetisk tiltalende arbeidsmiljø kan være en faktor i organisasjoners konkurranse om høyt kvalifisert arbeidskraft (Gran og de Paoli 2005). En undersøkelse viste at arbeidssøkere rangerer organisasjoners image som det de vektlegger nest mest, kun slått av jobbens innhold (Noe m.fl. 2006:206).

Selv om det finnes mange viktige argumenter for å benytte åpnere løsninger, er det sannsynligvis et rent moteaspekt knyttet til dette også. Organisasjoner sammenligner seg med andre, særlig med toneangivende aktører. Dette må kunne betraktes som en form for benchmarking (Greenberg og Baron 2008:33). Både NHO og Aker Solutions sendte representanter ut på befarings hos organisasjoner som allerede hadde implementert nye og åpnere løsninger.

Effektivt - med forbehold

Felstead m.fl. (2005:63) advarer organisasjoner mot å tro at kontordesign virker deterministisk på sosial atferd. Nye romløsninger gir ikke automatisk endringer i samhandling, men kan bidra som en støttefunksjon som legger til rette for endringene (Tranis 2008:11). Effektene kommer først når nye holdninger og arbeidsvaner er internalisert (Arge og de Paoli 2000:42). Det er fullt mulig å endre samarbeidsformer uten å endre arkitekturen, men arkitekturendringer representerer en verdifull anledning til å akselerere og forsterke endringen (Kampschroer 2008:12). Figuren under oppsummerer faktorer som påvirker kontorløsninger.



Figur 1.1: Faktorer som påvirker kontorløsninger

1.6 Om organisasjonene og deres gjennomføringsstrategier

Jeg vil i denne delen gi en rask innføring i NHO og Aker Solutions, og redegjøre for hvordan de valgte å gjennomføre sine endringsprosesser.

1.6.1 NHO

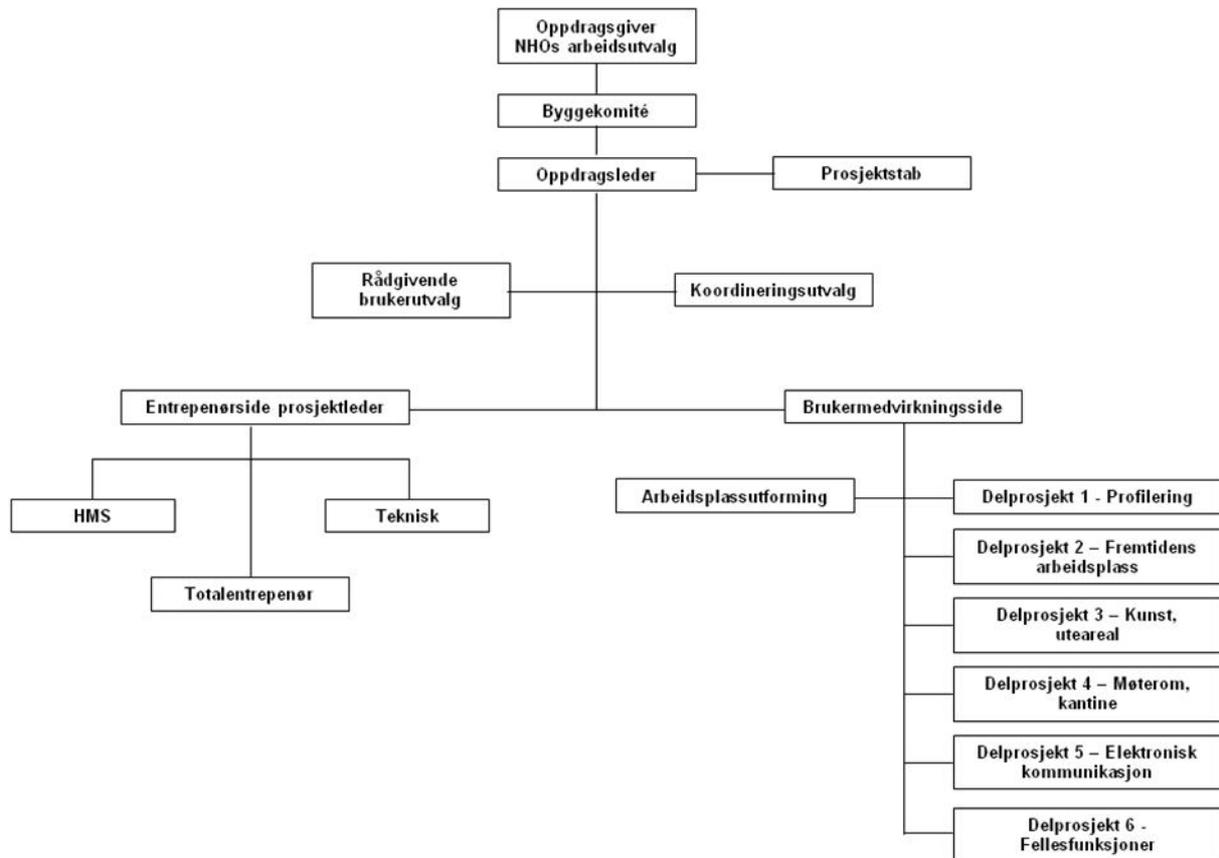
Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) er den største interesseorganisasjonen for bedrifter i Norge, stiftet 1. januar 1989. Det var tre landsomfattende organisasjoner som gikk sammen og dannet NHO: Norges Håndverkerforbund som ble stiftet så langt tilbake som i 1886, Norsk Arbeidsgiverforening (N.A.F) som ble stiftet i år 1900, og Norges Industriforbund som ble stiftet i 1919.

Cirka 19 000 bedrifter innenfor håndverk, industri, transport, service og IKT/kunnskap er medlemmer i NHO. Bedriftene utgjør rundt regnet 488 000 arbeidsplasser, og står for 40 prosent av den økonomiske verdiskapingen i det private næringslivet. Hovedkontoret ligger på Majorstuen i Oslo. 15 regionsforeninger dekker alle fylkene. Hver av medlemsbedriftene er også med i én av totalt 21 landsforeninger som skal sikre bransjeinteressene.

NHOs endringsprosess

For NHO har flyttingen vært et prestisjeprojekt med rause økonomiske bevilgninger. Det ærverdige bygget i Middelthuns gate var nedslitt innvendig. Lite var gjort designmessig siden bygget sto ferdig på 60-tallet, og det var unektelig noe gammelmodig over uttrykket. Dette kunne ikke en sentral og oppdatert samfunnsaktør som NHO være bekjent av. Med det nye hovedkvarteret håper organisasjonen å oppnå større grad av samhandling mellom enheter, åpenhet og fleksibilitet. I tillegg har et viktig poeng vært å samle NHO sentralt (NHO-S) og landsforeningene. Ved å modernisere designet, og derigjennom legge til rette for nye måter å samhandle på, var tanken å skape en mer tilpasningsdyktig organisasjonskultur. Med høyere arealeffektivitet skulle NHO dessuten fungere mer rasjonelt og kostnadseffektivt.

I november 2005 ble det besluttet å opprette et byggeprosjekt for utvikling av nye arbeidsplasser. Deretter etablertes en prosjektgruppe med en leder og to stabsmedlemmer. Denne rapporterte til en byggekomité, som igjen sorterte under oppdragsgiveren NHOs arbeidsutvalg. Under seg hadde prosjektgruppen en todelt struktur, bestående av en entreprenørside og en brukerutviklingsside (Sjåstad m.fl.).



Figur 1.2: NHOs prosjektorganisering

Entreprenørsidens oppgave var å totalrenovere det tradisjonsrike signalbygget, samt å utvide dette med et påbygg. Med dette fikk organisasjonen 4097 kvm ekstra bygningsmasse, og har per i dag 22 000 kvm til rådighet. 650 ansatte er nå på plass i bygget som sto innflyttingsklart senhøstes 2008. 400 av dem satt der tidligere, mens 250 personer er nyankomne fra landsforeninger som var plassert rundt i Oslo.

Brukermedvirkningssiden sto for utviklingen av de nye arbeidsplassene. Tidlig i prosessen ble det opprettet seks *delprosjektgrupper* som utredet ulike felt, for eksempel arbeidsplasser, kunst, møterom/kantine og fellesfunksjoner. Delprosjektgruppene var sammensatt av representanter fra organisasjonen samt eksperter fra de respektive fagmiljøer.

Det ble vedtatt å hente inn eksterne konsulenter til å bistå både entreprenørsiden og brukermedvirkningssiden av prosjektet. På brukermedvirkningssiden falt valget på en arkitekturpsykolog fra et konsultentselskap. Han hadde jobbet med en rekke store organisasjoner, var opptatt av arbeidsprosesser og medvirkning, og tilbød en relativt enkel gjennomføringsmetodikk. NHO har som nevnt en spesiell struktur, med 30 selvstendige enhetsledere under toppledelsen. Det ble antatt at deres vilje til å bruke ressurser på endringsprosessen hadde sine begrensninger, da det ikke er tradisjon for endringer i organisasjonen. Derfor var arkitekturpsykologens opplegg kjærkomment. Han ledet, sammen med en interiørarkitekt, såkalte "flytteverksted" for de ulike enhetene. Samtlige ansatte ble invitert til disse seminarer, hvor de fikk anledning til å diskutere og ytre sine meninger. Flytteverkstedene var selve kjernen i byggeprosjektets forsøk på å involvere de ansatte i endringsprosessen. Etter flytteverkstedene ble det opprettet arbeidsgrupper som jobbet videre med å utrede de ansattes ønsker og behov på forskjellige områder. Gruppene var sammensatt av representanter fra ulike deler av fellesskapet.

Byggeprosjektet sørget for at det ble lagt ut informasjon jevnlig på NHOs intranettside. Dette var en del av opplegget for å holde de ansatte oppdatert ut over den informasjon de fikk via sin enhetsleder. Det ble også gjennomført en del allmøter. I NHO sitter nå rundt 55 prosent åpent, mot bare 3 prosent før.

1.6.2 Aker Solutions

Aker Solutions er identisk med tidligere Aker Kværner. Industrikonsernet er datterselskap av Aker ASA, og er en ledende leverandør av ingeniørtjenester og fabrikkasjon, teknologiprodukter, samt totalløsninger til energi- og prosessindustrien. Fire av Aker Solutions' fem globale forretningsområder er spisset mot olje-, gass- og energimarkedet. Det femte området retter virksomheten mot ingeniørtjenester og prosjektering av prosessanlegg innenfor petrokjemi og gruve- og metallindustri. Organisasjonen er svært omfattende, med

rundt 23 000 egne ansatte fordelt på 30 ulike land. Omsetningen i 2007 var på om lag 58 milliarder kroner.

Aker Solutions' endringsprosess

Høsten 2007 flyttet Aker Solutions sitt hovedkontor til det 58 000 kvm store Aker Hus på Fornebu. Bygget rommer cirka 2300 ansatte. Utgangspunktet for flytteprosessen var at organisasjonen hadde to kontorlokaliteter i Oslo-området, en på Lysaker og en på Høvik. Leiekontraktene for begge disse utgikk i januar 2008. Lokalene på Lysaker var inntil 30 år gamle, med et sterkt behov for oppgradering. En arbeidsgruppe ble nedsatt i 2004. Denne hentet inn pris fra Storebrand, som eide det eksisterende bygget på Lysaker, og fra Telenor, som eide et nytt prosjekt på Fornebu. Tilbudene de fikk var forholdsmessig likeverdige prismessig. For å unngå komplikasjoner med å omplassere 1600 ansatte under rehabilitering på Lysaker, falt valget til slutt på Fornebu. Nybygget der ga mulighet for å samlokalisere organisasjonen. Det kunne også oppfylle en visjon om å være effektivt og inspirerende for brukerne. Dessuten symboliserte den moderne arkitekturen at konsernet er fremtidsrettet og nyskapende. I 2005 kjøpte Aker ASA tomten og prosjektet av Telenor, og oppførte deretter bygget i egen regi. Da kjøpet fant sted var bygget i prinsippet ferdigprosjektet. Det var derfor mange føringer, og justeringer av disse satt langt inne.

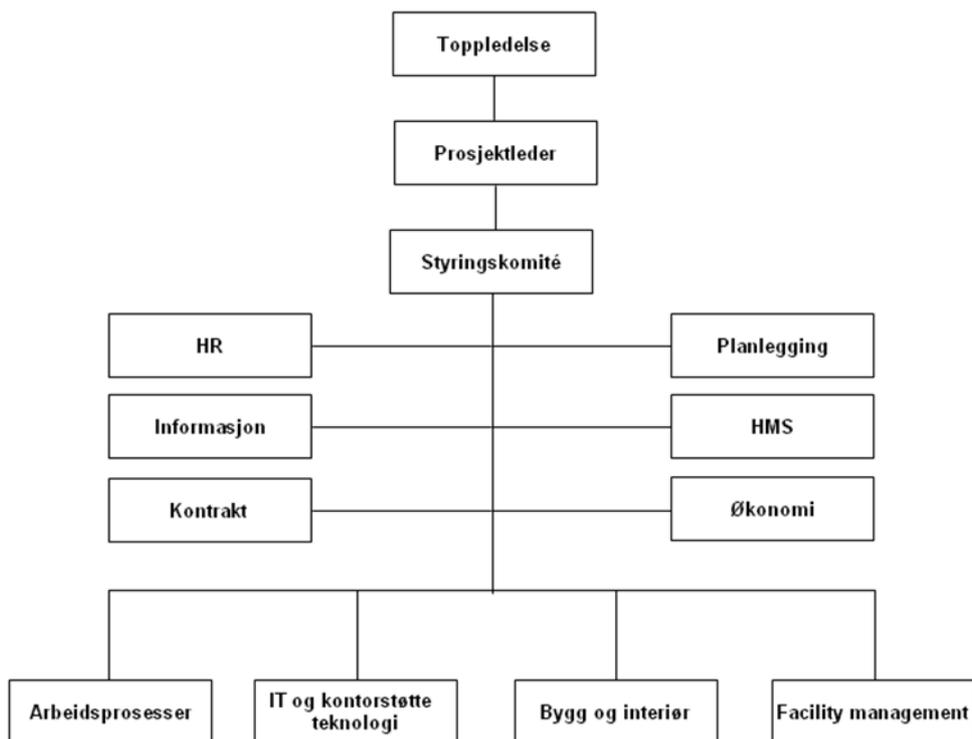
En styringskomité sammensatt av representanter fra forretningsenhetene ble plassert øverst i endringsprosjektets hierarki. Denne rapporterte til toppledelsen. Styringskomiteen tok stilling til større endringer som hadde økonomisk og teknisk konsekvens. De besluttet også budsjetttrammer og fristilte nødvendig personell til prosjektlederen som befant seg ett nivå under i kommandolinjen. Det ble opprettet fire arbeidsgrupper med håndplukkede representanter fra konsernets ulike forretningsenheter. Den kanskje viktigste gruppen hadde ansvar for arbeidsprosesser. Den skulle definere fremtidige behov med tanke på arbeidsmetoder, kontorlayout og støtteområder. I tillegg skulle den sørge for kartlegging av de ansattes behov, samt sørge for opplæring, motivasjon og forberedelse. En annen gruppe hadde ansvar for interiør og kontorløsninger. De ansatte var *representert* i begge disse gruppene, men folk nedover i organisasjonen ble lite involvert. I tillegg til de nevnte, var det egne arbeidsgrupper for henholdsvis planlegging av IT-infrastruktur og for såkalt facility management.

I likhet med NHO brukte Aker Solutions eksterne konsulenter, blant annet den samme arkitekturpsykologen. En vesentlig forskjell var likevel at konsulentene i Aker Solutions hadde lite direkte kontakt med ”vanlige” ansatte. Det var ikke lagt opp til at det store flertall skulle delta aktivt med innspill, slik det var i NHO.

I Aker Solutions fungerer det slik at de ulike forretningsenhetene leier sine kvadratmeter. Omrokking skjer forholdsvis hyppig, derfor var fleksibilitet viktig. I utgangspunktet skulle alle ha like løsninger. Det var en forutsetning at kontorplassene skulle være arealeffektive med henblikk på å holde husleiekostnadene nede og få plass til mange i bygget. Følgelig var det nødvendig med utstrakt grad av åpne kontorløsninger. En betydelig andel satt i åpne kontorløsninger fra før, dog i en gammeldags variant med høye skillevegger. De Aker Solutions-ansatte er dessuten vant til å bytte kontorplasser, så det i seg selv skapte langt mindre oppstandelse der enn i stabile NHO.

I det gamle bygget på Lysaker ble det kjørt et pilotprosjekt i halvannet år før flyttingen tok til. På et avsatt område fikk grupper av ansatte teste ut varianter av kontorinnredninger. Om lag 30 arbeidsplasser ble møblert opp for anledningen, og tilbakemeldinger fra de ansatte påvirket valget av løsninger. Bell (2006) skriver at mange endringsprogram inneholder denne typen piloter, som en metode for å gjøre de ansatte fortrolige med nye arbeidspraksiser. I prosjektfasen ble det også arrangert workshops, gjerne med 50-60 ansatte til stede. Meningen med disse var å samle innspill som kunne drøftes nærmere i arbeidsgruppene.

Et webkamera var utplassert på anleggsområdet for nybygget, slik at de ansatte kunne følge entreprenørens arbeid. Det ble også lagt ut informasjon på intranettet om fremdrift og valgte løsninger. I Aker Solutions sitter nå rundt 90 prosent åpent, mot omkring 50 prosent før.



Figur 1.3: Aker Solutions' prosjektorganisering

1.7 Oppgavens oppbygging

Så langt har jeg presentert oppgavens tema, bakgrunn og problemstilling, og jeg har kort redegjort for sosiologisk og samfunnsmessig relevans. Etter denne gjennomgangen vil jeg raskt introdusere leseren for trender i kontordesign fra tidlig 1900-tall og frem til i dag. Deretter vil jeg se på de vanligste motivene organisasjoner har for å legge om til større grad av åpne kontorløsninger. Til slutt i oppgavens første del vil jeg presentere NHO og Aker Solutions, og greie ut om deres endringsmotiver og gjennomføringsstrategier.

I oppgavens andre del gjennomgår jeg sentrale teorier og litteratur som representerer tolkningsrammer for mine innsamlede data. Dette leder frem til en presisering og utdypning av problemstillingene. I det påfølgende kapittelet tar jeg for meg undersøkelsesopplegget mitt – en redegjørelse for og drøfting av metode. I analysekapitlene presenterer og tolker jeg data, tester antakelser fra teorien og diskuterer empiriske funn. Til slutt kommer avslutningen med oppsummering og konklusjoner.

2. Gjennomgang av teori og litteratur

2.1 Innledning

I dette kapittelet gjennomgår jeg litteratur som utgjør et rammeverk for den senere analysen. Slik settes oppgaven i sammenheng med annen forskning. Teorien er delt opp i tema som jeg mener er relevante for å tolke og forklare henholdsvis NHOs og Aker Solutions' ambisjonsnivå for involvering av de ansatte, og de ansattes opplevelse av endringsprosessens gjennomføring. Hovedvekten er lagt på *organisasjonskultur*. Jeg presenterer likevel noen særskilte tema for seg, til tross for at disse også på sett og vis kan anses som uttrykk for organisasjonskulturen. Disse er: ”involvering, medbestemmelse og medvirkning”, ”motivasjon”, ”ledelse”, ”organisasjonsendringer og motstand”, og ”kommunikasjon og overtalelse/overbevisning”.

2.2 Organisasjonskultur

Alle som har studert eller jobbet med kultur kjenner til begrepets diffuse karakter. Det vekker assosiasjoner, og de fleste har en (i det minste) vag fornemmelse av hva det innebærer. Likevel oppstår det problemer når en skal forsøke å avgrense hva kultur innbefatter gjennom en klar og tydelig definisjon. Følgelig finnes det et hav av definisjoner. Bokmålsordboka prøver seg med ”holdninger, verdier og normer som er rådende hos en viss gruppe mennesker, i en organisasjon, en etat eller lignende”. Hofstede (1993:19) mener at kultur er ”den kollektive programmering av sinnet som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen”. Begge disse tar altså utgangspunkt i at kultur er noe som eksisterer innenfor en bestemt gruppe eller kategori av mennesker.

I mitt tilfelle er det en spesifikk form for kultur som er under lupen, nemlig organisasjonskultur. Hvorfor er organisasjonskultur så betydningsfullt for mine problemstillinger? Ett svar kommer fra Deal og Kennedys hyppig siterte definisjon: ”Kultur er måten vi gjør tingene på hos oss” (Bang 1998:18). Dersom kultur er *måten* ting gjøres på, må det gå an å finne forklaringer på *hvorfor* ting gjøres på en bestemt måte i kulturen. Videre hevder Schein (2004:xiv) at ”organizational learning, development, and planned change

cannot be understood without considering culture as a primary source of resistance to change”. Altså har organisasjonskultur betydning for både handlinger og reaksjoner på handlinger i organisasjonen.

Først på 80-tallet begynte forskere for alvor å studere organisasjonskultur som et eget fenomen (Jacobsen og Thorsvik 2007:115), men siden da er det skrevet mye om emnet. Jeg har trålet gjennom en ganske omfattende mengde litteratur på området, og falt ned på noen teoretikere som jeg mener er de mest relevante for mine problemstillinger. En gjennomgang av disse følger under.

Edgar H. Schein – organisasjonskultur som produkt av eksterne og interne forhold

Den ofte refererte teoretikeren Schein definerer organisasjonskultur som følger:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.”

Oversatt av Jacobsen og Thorsvik (2007:120).

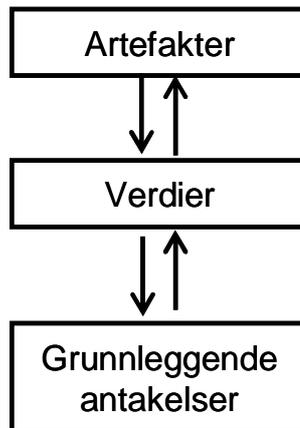
Med denne definisjonen viser Schein at organisasjonskultur påvirkes av både ytre og indre forhold, og at organisasjonsmedlemmene internaliserer grunnleggende antakelser som har vist seg å fungere til å hankses med ulike problemer (Schein 2004:68). De grunnleggende antakelsene opprettholdes og overføres til nye organisasjonsmedlemmer så lenge de anses å virke. De blir til ”sannheter” som det ikke stilles spørsmål ved (Jacobsen og Thorsvik 2007:122). Scheins syn er beslektet med Berger og Luckmanns antakelse om at kulturer utvikles ved at en samling av individer konfronteres med mer eller mindre like utfordringer (Hansen 2006:18). Ifølge Schein finnes kulturen på tre nivåer:

Artefakter. Dette er synlige og håndfaste uttrykk for kulturen som kan observeres av uinnvidde. Eksempler på artefakter er fysiske uttrykk (organisasjonsstruktur, arkitektur, møblement, kleskoder, teknologi), og verbale/atferdsmessige uttrykk (arbeidsprosesser, myter, historier, humor) (Jacobsen og Thorsvik 2007:122). Artefaktene er symboler for de underliggende kulturelementene (verdier og grunnleggende antakelser). Tanken er at en ved å tolke dem kan få informasjon om de mindre synlige kulturelle nivåene.

Verdier. Dette er organisasjonsmedlemmenes oppfatninger om hvordan ting *bør* være – det de trakter etter og oppfatter som riktig. Eksempelvis kan strategier, mål, beslutninger og filosofi være uttrykk for verdier. Dette er ikke umiddelbart observerbart, men en kan finne ut av det ved for eksempel å intervju organisasjonsmedlemmer. Verdiene forklarer hvorfor medlemmene handler som de gjør, og ifølge Schein er de basisen for mange av normene som utvikles i organisasjonen (Bang 1998:90; Clemetsen m.fl. 2004:22). Det antas at det som regel er en nær sammenheng mellom verdiene en uttrykker og de grunnleggende antakelsene en har.

Grunnleggende antakelser. Dette er oppfatninger og meninger som organisasjonsmedlemmene tar som en selvfølge, og derav har et ubevisst forhold til. Antakelsene er ”usynlige”, og utvikles etter hvert som gruppen lærer å håndtere ytre og indre forhold. De grunnleggende antakelsene er organisasjonskulturens kjerne, og hovedkilden til verdier og handlinger. Når nye medlemmer rekrutteres til organisasjonen, overføres de grunnleggende antakelsene til dem gjennom sosialiseringprosesser (Bang 1998:90; Jacobsen og Thorsvik 2007:123).

Ved å analysere de tre nivåene skal det altså være mulig å få en forståelse av organisasjoners kultur.



Figur 2.1: Scheins tre kulturelle nivåer

Terrence E. Deal og Allan A. Kennedy – markedenes innflytelse på kulturen

Deal og Kennedy definerte organisasjonskultur som ”måten vi gjør tingene på hos oss” (Bang 1998:18). Gjennom å studere hundrevis av bedrifter, fant forfatterne frem til to trekk ved markedene de opererer innenfor som særlig har innflytelse på organisasjonskulturen: (1) graden av *risiko* som er forbundet med organisasjonens virksomhet, og (2) hvor raskt organisasjonen og de ansatte får *tilbakemeldinger* på om beslutninger eller strategier er vellykkede (Jacobsen og Thorsvik 2007:136). Deal og Kennedy hevder at kulturen gjenspeiler hva som skal til for å lykkes i en bestemt sosioøkonomisk kontekst (Deal og Kennedy 1999:21).

På bakgrunn av de to parametrene identifiserte Deal og Kennedy fire typer organisasjonskultur. Jeg vektlegger de som jeg mener er aktuelle for NHO og Aker Solutions:

Sats-på-bedriften-kulturen (høy risiko / treg tilbakemelding). Markedene er preget av høy risiko med mye på spill. Det kan gå år før en vet om beslutningene var riktige. Verdiene i denne typen kultur fokuserer på å investere i fremtiden, men mye arbeid legges ned i nåtid for å sørge for at ting går som planlagt. Det er ofte snakk om tunge organisasjoner der beslutningstakingen er konsulterende, men likevel top-down. Heltene er de sindige og

ansvarlige, som besitter teknisk kompetanse og som mestrer langvarig usikkerhet. Bedriftene med denne kulturen handler med kapitalvarer. Eksempler kan være oljeselskaper, arkitektfirmaer og bedrifter som utvikler datamaskiner (Jacobsen og Thorsvik 2007:137; Furnham 2005:625).

Prosesskulturen (lav risiko / treg tilbakemelding). Markedene er preget av lav risiko, og det er vanskelig å måle resultater og effektivitet fordi organisasjonen og de ansatte får lite tilbakemeldinger på det de gjør. Mangelen på tilbakemelding tvinger de ansatte til å fokusere på *hvordan* (prosess) arbeidet utføres istedenfor på hva de oppnår. Heltene er ryddige, punktlig og opptatt av detaljer. Eksempler på organisasjoner i denne kategorien er offentlige virksomheter, banker og forsikringsselskaper.

I tillegg hadde de ”*den tøffe, dynamiske kulturen*” (*høy risiko / hurtig tilbakemelding*) og ”*arbeid hardt / lek hardt-kulturen*” (*lav risiko / hurtig tilbakemelding*).

		Risiko	
		LAV	HØY
Tilbakemeldinger på beslutninger og strategier	HURTIG	Arbeid hardt/ lek hardt kulturen	Den tøffe, dynamiske kulturen
	TREG	Prosess- kulturen	Sats-på-bedriften- kulturen

Figur 2.2: Deal og Kennedys fire typer organisasjonskultur

Geert Hofstede – fellestrekk ved nasjonale kulturer

Hofstede definerer kultur som ”den kollektive programmering av sinnet som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori mennesker fra en annen” (Bang 1998:18). Han vektlegger særlig hvordan nasjonale kulturelle trekk påvirker organisasjonskulturen, altså er han enda en teoretiker med fokus på ytre forholds betydning. Gjennom en sammenlignende studie av IBM-datterselskaper i over 50 land, konkluderte han med at nasjonale kulturer adskilles via fem dimensjoner. Særlig dimensjonen *maktavstand* er relevant for denne studien:

Maktavstand defineres som sosiale holdninger til, og grad av aksept for, ulik fordeling av makt. Høy maktavstand betyr at folk aksepterer store ulikheter, mens lav maktavstand betyr at folk forventer relativt lik fordeling. Dette kan knyttes til høye/sentraliserte versus flate/desentraliserte organisasjoner. Hofstedes øvrige dimensjoner er *individualisme/kollektivism*e, *maskulinitet/femininitet*, *grad av usikkerhetsvegning*, og *grad av tidsorientering* (Hofstede 1993; Thompson og McHugh 2002:72; Jacobsen og Thorsvik 2007:133-34; Furnham 2005:621-22; geert-hofstede.com).

Hofstede har fått mye kritikk, blant annet for å skape et inntrykk av nasjonale kulturer som homogene størrelser (McSweeney 2002).

Åpen systemteori og kontingensteori – påvirkning fra og tilpasning til omgivelsene

Teoriene ovenfor legger vekt på at organisasjoner påvirkes av omgivelsene. Slike tanker er beslektet med åpen systemteori og kontingensteori. Utgangspunktet for *åpen systemteori* er erkjennelsen av organisasjoners behov for å samhandle med omgivelsene. Mer spesifikt forsørger en organisasjon seg selv ved å ta input fra omgivelsene, prosessere/omforme det, og tilbakeføre det som output. Deretter gir omgivelsene tilbakemeldinger til organisasjonen. Overlevelsessevnen avhenger av organisasjonens evne til å tilpasse seg marked, teknologi og andre utfordringer den støter på (Thompson og McHugh 2002:56; Greenberg og Baron 2008:11).

Kontingensteori er utviklet fra åpen systemteori, og fester seg ved at organisasjoners prosesser og struktur må tilpasses ulike situasjonsbestemte forhold. En organisasjon påvirkes utenfra av en rekke omstendigheter. Den må være i stand til å ”lese” skiftende omgivelser og agere i henhold til dem. Dette fordrer fleksibilitet i organisasjonen. Kontingenstankegangen representerer et klart brudd med teorier som leter etter én beste måte å gjøre ting på. Her er det hvis-så-formelen som gjelder (Thompson og McHugh 2002:59).

Joanne Martin – organisasjonskulturelt mangfold

Når en leser teorier kan det lett feste seg et inntrykk av at organisasjonskulturer er noe felles og enhetlig - én kultur per organisasjon så å si. Dette gir et feilaktig bilde av virkeligheten. Det er ikke slik at alle innenfor en organisasjon har de samme verdiene, meningene, oppfatningene og holdningene. Organisasjoner kan like gjerne preges av kulturelt mangfold med subkulturer eksisterende side om side, med til dels divergerende interesser (Jacobsen og Thorsvik 2007:129). Martin utviklet et analytisk rammeverk med tre ulike perspektiver på kultur i organisasjoner. Hennes anbefaling er å betrakte en organisasjon fra både (1) *integreringsperspektivet*, (2) *differensieringsperspektivet* og (3) *fragmenteringsperspektivet* dersom en vil sikre seg et rikere og mer allsidig innblikk i kulturen (Martin 2002). Jeg gir en nærmere beskrivelse av de to første, ettersom det er disse jeg vil bruke videre i oppgaven:

Integreringsperspektivet. Dette perspektivet ser på kultur som noe eksplisitt og ensartet som hele organisasjonen slutter seg til. Kulturen virker integrerende og harmonisk på samtlige organisasjonsmedlemmer, altså det som gjerne forbindes med en sterk kultur (bl.a. Brown og Harvey 2006:439). Dette kan på mange måter ses på som den gjennomsnittlige toppleders drøm og ambisjon. Martin beskriver det med en metafor: kulturen er en solid monolitt som ser lik ut for de fleste, uavhengig av hvilken vinkel man ser den fra (Martin 2002:94, Jacobsen og Thorsvik:129).

Differensieringsperspektivet. Dette perspektivet vektlegger meningsforskjeller mellom subkulturer i organisasjonen. Det er uunngåelig at det oppstår enkelte konflikter. Konsensus eksisterer på subkulturnivå, ikke på organisasjonsnivå (Martin 2002:94). Ifølge Bang

(1998:80) dannes subkulturer ofte rundt divisjoner, avdelinger eller arbeidsgrupper som har mye med hverandre å gjøre, rundt yrkes- og profesjonsgrupper, rundt geografisk spredte enheter, og rundt ulike aldersgrupper. Et klassisk eksempel på en subkultur finnes i Sverre Lysgaards beskrivelser av arbeiderkollektivet ved en fabrikk i Moss, der de ansatte på gulvet står utenfor og delvis motarbeider ”systemet” (Lysgaard 2000). Det er imidlertid ingen automatikk i at subkulturene motarbeider verken hverandre eller hovedkulturen. Martins metafor på perspektivet: subkulturer er som tydelige øyer i et hav av tvetydighet (Martin 2002:94, Jacobsen og Thorsvik:129).

2.3 Involvering, medbestemmelse og medvirkning

Begrepene i overskriften er velkjente for mange av oss, og vi bruker dem om hverandre i det daglige uten å reflektere så mye over hva de konkret innebærer. Mens involvering kan finne sted når som helst, mener Falkum med kolleger at henholdsvis medbestemmelse og medvirkning foregår på ulike stadier av utviklingsprosesser. Medbestemmelse er forbeholdt *beslutningsfasen* (man er med på å bestemme), mens medvirkning er en del av *iverksettingsfasen* (man er med på at noe virker). I praksis er det gjerne slik at arbeidstakerne kun har innflytelse innenfor handlingsrammer fastsatt av arbeidsgiver (Moltu 1999:202). De kan sjelden foreta beslutninger på tvers av styringsretten (Hagen 1999:65).

I iverksettingsfasen bidrar både ledelse og ansatte til å implementere beslutningen (ibid:13), med mindre noen forsøker å hindre dette. I så fall er det snakk om ”motvirkning”. Det er dokumentert at jo større grad av medbestemmelse i beslutningsfasen, jo mer engasjement (medvirkning) legger de ansatte inn i iverksettingsfasen (ibid:14).

I Norge står demokratitankegangen sterkt. Ansattes rett til medbestemmelse i arbeidslivet er hjemlet så vel i lovverket som i partsbaserte avtaler og i EU-direktiv (Kvinge m.fl. 2005:138). Viktigere for denne oppgaven er det imidlertid at involvering av ansatte blir betraktet som en ønskelig tilstand, og at det antas å bidra til organisasjonens suksess (Nylehn 1999:273). I litteraturen nevnes mange argumenter for å involvere de ansatte (til dels overlappende), men det er også noen argumenter som taler imot.

Argumenter for å involvere de ansatte

Anses som ønskelig

Sterke normer tilsier samhandling mellom leder og underordnet (Engelstad 2003:132). Det er en vanlig holdning i Norge at samarbeid mellom ledelsen og de ansatte utgjør et nyttig forum for diskusjon og informasjonsutveksling (Quale og Serck-Hanssen 1999:53). Medvirkning, medbestemmelse, innflytelse, engasjement og involvering av arbeidstakere er blitt honnørord (Eldring 1999:181). Medvirkningsbegrepet har stor symbolsk makt fordi det gir positive assosiasjoner (Moltu 1999:205)

Kunnskapsarbeidere krever det

De siste tiårene har utdanningsnivået økt kraftig (Engelstad m.fl. 2003:69). De underordnede har ofte større kunnskaper og bedre oversikt over jobben som skal gjøres enn hva ledelsen har (ibid:26). Kunnskap er en viktig maktressurs, og arbeidstakernes innflytelse over sin *egen umiddelbare arbeidssituasjon* har økt (ibid:102). Kunnskapsarbeidere krever og forventer frihet til å kunne anvende sin faglige kompetanse i arbeidet.

Med høyere utdanningsnivå er det også en tendens til at arbeidet blir en mer sentral livsinteresse for flere (Colbjørnsen 1999:28). Mennesker er predisponert for å søke selvrealisering og personlig vekst (Moltu 1999:204), og krever at jobben oppfyller disse behovene. Det må likevel bemerkes at arbeidstakernes muligheter til å bestemme over *arbeidets rammer*, som tidsfrister, kolleger og hvilke arbeidsoppgaver de skal ha, *ikke* har økt i de senere årene (Engelstad m.fl. 2003:102). En undersøkelse fra våren 2009 viser at norske arbeidstakere har langt lavere innflytelse på virksomhetens beslutninger enn de har på små praktiske spørsmål knyttet til egen arbeidssituasjon (Falkum m.fl. 2009a:30).

Empowerment øker produktivitet og fleksibilitet

Når ansatte vises tillit og får valgfrihet opplever de jobben som mer interessant, og de motiveres til å yte sitt beste. Følgelig øker produktiviteten (Deal og Kennedy 1999:272; Engelstad m.fl. 2003:26). Mindre formalisering og mer empowerment oppmuntrer de ansatte til å vise initiativ, kreativitet og engasjement (Colbjørnsen 1999:23-24). Empowerment bidrar til å svekke hierarkisk organisering og formalisering. Kompetanseinnehavernes ideer tas vare på, og nye ideer settes raskere ut i livet. Dette gjør organisasjonen mer fleksibel (Colbjørnsen

1999:23-24). Falkum m.fl. (2009a:112) har funnet en sterk sammenheng mellom praktiseringen av medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokratiske ordninger, og virksomhetens evne til endring.

Skaper aksept

Deltakelse gir større forståelse for problemet og årsakene til at man velger ett alternativ fremfor et annet (Yukl 2010:136). Innsikt i motivet for endringen, dens innhold og hvordan en selv vil bli berørt, reduserer usikkerheten som forårsaker mye av motstanden mot endring (Elvekrok 2006:52).

Gir et eierskapsforhold til beslutninger og løsninger

Deltakelse i å komponere løsninger gjør at de ansatte får et eierskapsforhold til dem. De identifiserer seg med beslutningen og opplever den som sin egen (Klev og Levin 2009:65; Yukl 2010:136). Eierskap påvirker holdninger, innstilling og motivasjon blant de ansatte (Moltu 1999:214). Samtidig kan det å bli hørt øke commitment til beslutningen, identifisering med organisasjonen og tillit til lederen og kolleger (Elvekrok 2006:53)

Minker motstand og øker tillit

Involvering reduser motstanden mot en endring (Lines 2004:193). Samarbeid hindrer unødig konflikt og misforståelser (Quale og Serck-Hanssen 1999:53). Medbestemmelse genererer tillit til ledelsen, reduserer angst og skaper en sterkere følelse av personlig kontroll (Brown og Cregan 2008:670).

Gir tilfredshet med beslutningsprosessen

Når folk får sjansen til å uttrykke meninger og preferanser før en beslutning fattes, føler de at de blir behandlet med verdighet og respekt. Dette gir en opplevelse av rettferdighet, og følgelig tilfredshet med beslutningsprosessen (Yukl 2010:136). Tilsvarende blir inntrykket negativt dersom en ikke når frem eller ens argumenter avfeies som irrelevante (Engelstad m.fl. 2003:140).

Bedrer beslutningenes kvalitet

Involvering av ansatte kan bedre beslutningskvaliteten når deltakerne har større kunnskaper om tema enn lederen. Det blir stadig vanligere at jobbutførelsen krever spesiell innsikt eller informasjon som lederen ikke har. Forutsetningen for å nyttiggjøre seg denne kompetansen er selvsagt at de ansatte er villige til å samarbeide (Lines 2004:193; Yukl 2010:135; Engelstad m.fl. 2003:26).

Styrker gjennomføringsevnen

Beslutninger må forankres blant de underordnede for å få nok legitimitet til å kunne gjennomføres (Engelstad m.fl. 2003:132). Alt som er demokratisk har vesentlig legitimitet, og vil styrke ledelsens evne til å realisere sine intensjoner (Falkum m.fl. 2009a:104). I store omstillings- og endringsprosesser er ledelsen avhengig av å trekke lasset sammen med tillitsvalgte og ansatte (Engelstad m.fl. 2003:287).

Dessuten: Ved endring av kontorløsninger bidrar deltakelse til å redusere et vanlig gap mellom brukernes funksjonelle behov og arkitektens kreative fantasi (Bell m.fl. 2001:384).

Argumenter *imot* å involvere de ansatte

Unngå skinndemokrati

Når ledelsen uansett fastsetter rammebetingelsene, er det en risiko for at ansattes involvering reduseres til en slags skinndemokratisk øvelse for å skape legitimitet (Claussen 1999:154). ”Deltakelse er ingen garanti for innflytelse, og reell innflytelse er ikke noe medarbeiderne kan ’ta’ – det skapes i et samspill med beslutningstakere” (Elvekrok 2006:75). Det er sløsing med ressurser dersom ansatte involveres uten at ledelsen har til hensikt å gi dem innflytelse, og det kan føre til økt misnøye blant de ansatte (Brown og Cregan 2008:681).

Oppfattes som et krav om merarbeid

I en del tilfeller oppfattes ledelsens invitasjon til medbestemmelse som et krav om å jobbe mer og yte ekstra innsats. Det er ikke alltid like opplagt for arbeidstakerne at de oppnår noen gevinst ved økt involvering (Eldring 1999:195).

Ansatte ønsker ikke myndighet og ansvar

Enkelte mennesker liker best at andre tar beslutninger og forteller dem hva de skal gjøre. For denne typen ansatte kan deltakelse i beslutningstaking oppleves som stressende (Brown og Harvey 2006:253).

Åpenhet og empowerment skaper konflikter

Mange fordeler til tross: Bred deltakelse i beslutningsprosesser kan også fremme konflikter ved at motsetninger bringes frem i lyset. Dette er paradoksalt med tanke på at demokratisering på arbeidsplassen normalt ses på som en måte å avverge konflikt på (Jacobsen og Thorsvik 2007:175). I verste fall kan konfliktene redusere evnen til å opprettholde målsetningene og følge tidsplanen for endringen (Thompson og McHugh 2002:261).

Tidkrevende, dyrt og tungt

En prosess med høy grad av involvering kan resultere i urealistisk tidsbruk og høye kostnader (Thomson 2006). Det tar tid å samle inn de ansattes oppfatninger, og å drive forsoning mellom ansatte med ulike preferanser. For store bedrifter med mange ansatte vil det være besværlig å ta med alle i beslutningsprosesser. Et alternativ er representativ medbestemmelse (Kvinge m.fl. 2005:133).

Grader av involvering og bedriftsdemokrati

Involvering er sjelden enten eller. Mer naturlig er det å se for seg en skala med grader av involvering. Flere forfattere har kommet med forslag til hvordan dette kan gjøres. Black og Gregersen (1997) tenkte seg en linje fra ”ingen deltakelse” til ”full deltakelse”:

- Ledelsen fatter beslutninger uten å informere de ansatte
- Ledelsen informerer de ansatte før beslutning fattes
- Ansatte kan uttale seg om saken før beslutning fattes
- Ansatte er med på å fatte beslutningen
- Ansatte kan nedlegge veto
- Ansatte fatter selv beslutningen

Hagen (1999:64-65) ser for seg noe lignende når hun forfekter en modell med ytterpunktene ”beslutningen fattes av arbeidsgiver alene” og ”beslutningen fattes av arbeidstaker alene”.

2.4 Motivasjon

Motivasjon er et område som det er forsket mye på, og det er utviklet et høyt antall teorier.

Hva er det som bestemmer menneskers atferd i arbeidslivet? *Individuelle faktorer* (personlighetstrekk, ferdigheter, oppfatninger, verdier, humør osv.) og *arbeidskontekst* (oppgavens natur, fysiske omgivelser, belønningssystem, sosiale normer, organisasjonskultur osv.) virker sammen og påvirker en persons energi, anstrengelser, iherdighet, oppmerksomhet og handlingsvalg (Furnham 2005:277).

Bokmålsordboka definerer motivasjon som en ”drivkraft”. Kaufmann og Kaufmann (2003:43) omtaler det som en ”prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd”. Et fellestrekk ved motivasjonsteoriene er antakelser om at mennesker retter sin atferd mot mål – mål som skal gi dem tilfredsstillende (Thompson og McHugh 2002:294-95). Jeg vil nå redegjøre for teorier som er relevante for å forstå de ansattes atferd:

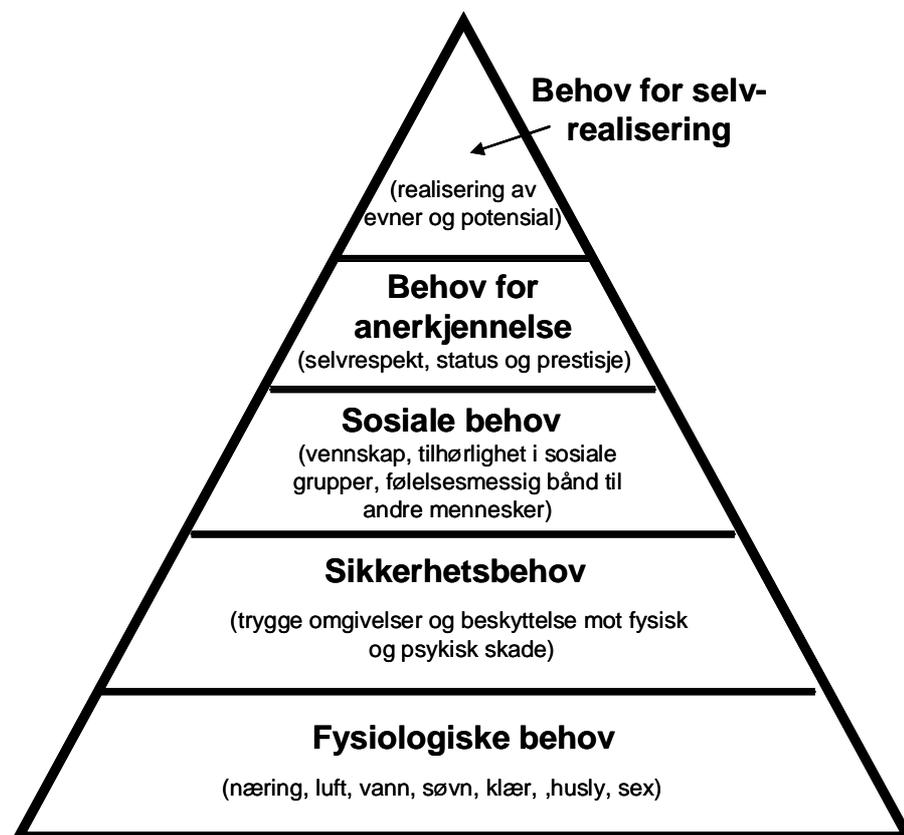
Behovsteorier

Denne gruppen av teorier postulerer at mennesker motiveres til å handle når de ser muligheter til å få sine behov tilfredsstillt. Ulike mennesker kan ha ulike behov og preferanser som motiverer dem (Jacobsen og Thorsvik 2007:223). Dersom organisasjoner vil hente ut det

beste av sine ansatte, må de legge til rette for at deres behov dekkes på arbeidsplassen (ibid:221).

Maslows behovshierarki

Den første teorien som forsøkte å samle alle menneskelige behov i et system, ble utviklet av Maslow. Han mente at behovene kan deles inn i fem hierarkisk ordnede hovedkategorier. Tanken var at behovene nederst i hierarkiet må tilfredsstilles før behovene øverst i hierarkiet blir aktivisert. De tre nederste nivåene består av mer eller mindre grunnleggende behov, mens de to øverste består av behov for personlig vekst (Kaufmann og Kaufmann 2003:45; Furnham 2005:287):



Figur 2.3: Maslows behovshierarki

Alderfer bygget på Maslow i sin *ERG-teori*. Han kuttet ut den hierarkiske ordningen og reduserte grunnbehovene til *eksistensbehov* (*existence*), *relasjonsbehov* (*relatedness*) og *vekstbehov* (*growth*) (Kaufmann og Kaufmann 2003:47; Furnham 2005:289).

McClellands behovsteori

I denne teorien hevdes det at menneskelige behov i arbeidslivet kan inndeles i tre hovedtyper:

- *Prestasjonsbehov* (yte og forbedre). Kan knyttes til Maslows behov for anerkjennelse og selvrealisering.
- *Kontaktbehov* (nær omgang med andre mennesker). Kan knyttes til Maslows sosiale behov
- *Maktbehov* (innflytelse over og påvirkning på andre).

Personer med et høyt utviklet prestasjonsbehov tiltrekkes av utfordringer og personlig ansvar. Målene de setter seg er krevende og oppslukende, og de er redde for å mislykkes. *Personer med et stort kontaktbehov* er i større grad enn andre opptatt av å bli likt og å ha et godt forhold til andre mennesker. De forsøker å unngå konflikter og er redde for å bli avvist. *Personer med et sterkt maktbehov* er opptatt av å få gjennomslag for egne ideer og synspunkter. De tiltrekkes av posisjoner og situasjoner som gir status og innflytelse (McClelland 1987; Jacobsen og Thorsvik 2007:222-23; Kaufmann og Kaufmann 2003:44).

Ytre og indre motivasjon / jobbkarakteristika

Ytre og indre motivasjon

Det skilles ofte mellom to typer motivasjon for mennesker i arbeidslivet: ytre motivasjon (lønn, bonuser og frynsegoder er motivasjonskilden) og indre motivasjon (mening, tilfredshet og glede med arbeidsoppgavene er motivasjonskilden) (Hjertø 2007:332; Kaufmann og Kaufmann 2003:51, Kuvaas 2008). Ytre motivasjon retter seg altså mot belønning som den enkelte mottar fra organisasjonen, mens indre motivasjon retter seg mot belønning som den enkelte gir seg selv. Ifølge Deci og Ryans *kognitiv evalueringsteori* har indre motivasjon sine røtter i to grunnleggende behov: behovet for *kompetanseopplevelse* (følelsen av å mestre sine oppgaver) og behovet for *selvbestemmelse* (autonomi, følelsen av å selv bestemme over det en gjør). Den indre motivasjonen kan karakteriseres som ”bedre” enn den ytre, ved at den går for egen motor og er mer stabil over tid (Kaufmann og Kaufmann 2003:51).

Vanligvis er det et motsetningsforhold mellom ytre og indre motivasjon – jo mer en person har av det ene, jo mindre har vedkommende av det andre (Kuvaas 2008:18). Kuvaas samlet svar fra over 11 000 respondenter fordelt på godt over 100 organisasjoner. Han fant at indre motivasjon er mest effektivt for oppgaver/jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er særlig viktig, mens ytre motivasjon er godt egnet for oppgaver/jobber som er relativt trivielle, enkle og standardiserte (Kuvaas 2008:21). Videre viste datamaterialet at det er klare positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd (påta seg mer enn de formelle jobbkravene tilsier), og affektiv organisasjonsforpliktelse (commitment).

Jobbkarakteristika

Hva skaper indre motivasjon i arbeidslivet? Empiri viser at indre motivasjon øker med de ansattes opplevelse av mening, ansvar og kunnskap i jobben. Disse opplevelsene forekommer primært i jobber som (1) krever *variasjon i ferdigheter*, (2) gir grunnlag for *oppgaveidentitet* (et helt stykke avsluttet arbeid), (3) har *oppgavebetydning* (ser en større mening med jobben), (4) gir opplevelsen av *autonomi*, og (5) tilbyr *tilbakemelding* (kunnskap om resultater) på utført jobb. De fem punktene overensstemmer med trekkene i Hackman og Oldhams *jobbkarakteristikamodell*, som er ment å gi veiledning om hvordan en jobb bør bygges opp for å gi best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte (Kaufmann og Kaufmann 2003:61).

Andre teorier

Adams' likeverdsteori

Antakelsen er at folk ønsker å bli behandlet likt, og at opplevd ulikhet vil motivere til å strebe etter likhet. De ansatte vurderer sin egen ”jobbinvestering”, og måler denne opp mot hva de får i ”utbytte”. Deretter sammenligner de seg med andre. Hvis investerings-/utbyttebrøken oppleves som likeverdig med brøken til andre relevante personer eller grupper, oppleves det som tilfredsstillende og rettferdig. I motsatt fall vil det oppleves som urettferdig og demotiverende. Forskjellsbehandling kan føre til lav tilfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2003:55; Martinsen 2007:166; Jacobsen og Thorsvik 2007:232).

Forventningsteori

Ifølge denne teorien motiveres de ansatte til å jobbe når de forventer at de vil være i stand til å oppnå ulike belønninger gjennom jobben. Det forutsettes at mennesker er rasjonelle og logiske, og at de foretar grundige vurderinger før de handler. (Furnham 2005:306).

Motivasjonens styrke bestemmes av (1) *forventninger* (troen på at innsats vil gi resultater), (2) *instrumentalitet* (troen på at resultatene vil bli belønnet), og (3) *valenser* (vurdering av belønningens verdi) (Martinsen 2007:167; Kaufmann og Kaufmann 2003:49). Disse tre virker sammen, og bestemmer motivasjonens styrke.

2.5 Ledelse

Ledere, særlig på høyere nivåer, har en vesentlig påvirkningsevne gjennom sin posisjon i organisasjonenes hierarki, kontroll over dagsordenen og styring av informasjon/kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2007:160-61). Deres atferd og stil har derfor stor betydning for gjennomføringen av endringsprosesser og hvordan de oppleves av de ansatte.

Lederstil og lederroller

På 60-tallet utarbeidet Fiedler en klassisk ledelsesteori som skulle måle ledereffektivitet basert på kunnskap om lederens holdninger til og atferd overfor de ansatte. Han konstruerte begrepet "den minst foretrukne medarbeider" (LPC – least preferred co-worker), og rangerte ledere på en skala etter hvordan de evaluerte sine medarbeidere. De beskrev personen de minst ville foretrekke å jobbe sammen med langs dimensjoner som behagelig/ubehagelig, vennlig/uvennlig, kald/varm, åpen/lukket, pålitelig/upålitelig, omtenksum/uomtenksom og ærlig/uærlig. Ledere med høy score ble karakterisert som "*relasjonsorienterte*". Slike ledere evaluerte den minst foretrukne medarbeideren i relativt gunstige ordelag, og syntes det var viktigere å skape tette sosiale relasjoner til de ansatte enn å løse oppgaver. Ledere med lav score ble karakterisert som "*oppgaveorienterte*". Slike ledere evaluerte den minst foretrukne medarbeideren på en relativt negativ måte, og syntes det var viktigere å løse oppgavene effektivt enn å skape gode relasjonene mellom de ansatte. Antakelsen var at jo mer en leder

liker og har tillit til sine medarbeidere, jo mer demokratisk og mindre kontrollerende vil vedkommende være. Fiedlers konklusjon var at relasjonsorientert ledelse i de aller fleste tilfeller er mest effektivt (Furnham 2005:580; Thompson og McHugh 2002:270).

Flere studier innenfor atferdsteori setter opp lignende dimensjoner som det Fiedler gjorde. Fleishman og Harris delte inn ledere i *hensynstakende* og *strukturerte*. Likert skilte mellom *jobbsentrert* og *medarbeidersentrert* ledelse. French og kolleger identifiserte ledere som enten *autoritative*, *demokratiske* eller *laissez-faire* (la-det-skure-ledelse). Blake og Mouton baserte seg på dimensjonene *omsorg for produksjon* og *omsorg for mennesker* (Furnham 2005:576-79). Elvekrok (2006:25) konkluderer med at lederstil generelt angis langs en linje der det ene ytterpunktet preges av *direktiver* (begrenset involvering), og det andre ytterpunktet preges av *delegering* (samarbeid og høy grad av involvering). Forskning har vist at sjansen for commitment er størst blant ansatte som blir behandlet som ressurser med utviklingspotensial.

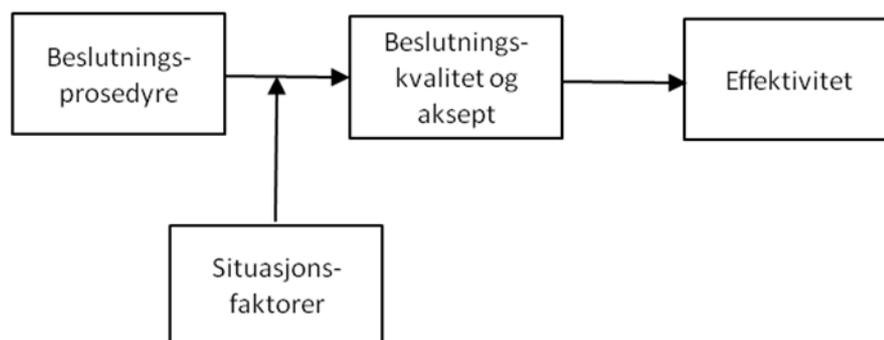
Lederes involvering av underordnede

Ifølge Yukl (2010:133-34), som har laget en symbiose av ulike ledelsesteorier, eksisterer følgende fire lederstiler som kan knyttes til Black og Gregersens tidligere nevnte skala for involvering:

- *Autokratisk*. Lederen tar avgjørelsen alene uten å spørre underordnede om deres mening eller forslag. Det er ingen deltakelse.
- *Konsulterende*. Lederen spør underordnede om deres oppfatninger og ideer. Deretter tar han avgjørelsen alene, etter å seriøst ha vurdert deres forslag og anliggender.
- *Felles beslutning*. Lederen møter underordnede for å diskutere problemet og for å fatte en felles beslutning. De andre deltakerne har like stor innflytelse som lederen på den endelige beslutningen.
- *Delegerende*. Lederen gir en person eller en gruppe autoritet og ansvar for å fatte en avgjørelse. Normalt spesifiserer lederen rammer for beslutningen, og i en del tilfeller krever han å godkjenne den før den implementeres.

En teori som bygger på de samme tankene, er Vroom og Yettons *modell for normative beslutninger* fra 1973 (se figur 2.4). Denne angir hvilken beslutningsprosedyre som vil være mest effektiv i ulike situasjoner, men forfatterne går også lenger ved å hevde at deltakelse øker *beslutningskvalitet* (forutsatt at underordnede har relevant informasjon og ønsker å delta) og *aksept*. De antar videre at aksept øker commitment og effektivitet når beslutningen skal implementeres.

Vroom og Yetton så for seg syv situasjonsfaktorer som, sammen med beslutningsprosedyren, påvirker beslutningskvalitet og aksept: (1) mengden relevant informasjon som lederen og de underordnede er i besittelse av, (2) sannsynligheten for at de underordnede vil akseptere en autokratisk beslutning, (3) sannsynligheten for at de underordnede vil samarbeide dersom de gis lov til å delta, (4) grad av uenighet blant de underordnede når det gjelder deres foretrukne alternativ, (5) i hvilken utstrekning temaet er ustrukturert og krever kreativ problemløsning, (6) hvorvidt beslutningen er viktig eller triviell, og (7) i hvilken utstrekning de underordnedes aksept og commitment er avgjørende for effektiv implementering av beslutningen. Vroom og Jago utvidet dette noe i 1988, da de foreslo at lederens ønske om å minimere i tids- og pengebruk, samt ønske om å maksimere underordnedes utvikling, har betydning for hvilken beslutningsprosedyre som velges (Yukl 2010:140-41; Furnham 2005:584-86).



Figur 2.4: Vroom og Yettons modell for normative beslutninger

2.6 Organisasjonsendringer og motstand

Gjennomføring av omfattende endringsprosesser er en vanskelig og ressurskrevende øvelse. Organisasjoner har sine målsetninger, enten det er å tjene penger eller å oppnå andre typer resultater. Samtidig har de ansatte behov som de ønsker å tilfredsstille innenfor organisasjonen. Ideell organisasjonsutvikling kan på mange måter sies å være en prosess som gagnar *både* organisasjonen *og* de ansatte (Brown og Harvey 2006:6). Grunlaget for en endring er gjerne diagnostiseringen av et problem eller et forbedringspotensial. Det er avgjørende for de ansattes motivasjon til å adoptere nye måter å jobbe på, at det eksisterer et følt behov for endringen (ibid:15). Inntreden i en ny situasjon resulterer ofte i noen grad av angst eller stress. Mange vil ønske å holde seg innenfor ”komfortsonen” (ibid:163). Likevel vil folk normalt slutte seg til en endring dersom de forstår og aksepterer at den er nødvendig (Bell 2006:187). Et annet moment er ”hva får jeg igjen for det?”-faktoren. Det er avgjørende at folk ser direkte eller indirekte personlige fordeler ved de foreslåtte endringene (ibid:198).

Holdninger til endringer

Både organisasjoner og enkeltmennesker kan ha mange beveggrunner for å motsette seg endringer. Connor oppsummerer hvilke han mener er de viktigste:

- *Manglende tillit* til dem som foreslår endringene
- *Manglende tro på at endringer er nødvendige.*
- *Manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre.*
- *Økonomiske trusler.* Motstand fra mennesker som taper inntekt, goder eller jobbsikkerhet.
- *Relativt høye omkostninger.* Når endringen er ubehagelig fordi den krever ressurser og innsats, som for eksempel innarbeiding av nye rutiner.
- *Frykt for å mislykkes.*
- *Tap av makt og status.*
- *Trusler mot verdier og idealer.* Trusler mot en persons verdier eller noe som bryter kraftig med bedriftskulturen.
- *Uvilje mot innblanding.* Noen motsetter seg endringer fordi de ikke ønsker å kontrolleres av andre.

(Yukl 2007:118-19; Yukl 2010:298)

Jacobsen og Thorsvik (2007:362-63) supplerer disse motivene med følgende:

- *Frykt for det ukjente.*
- *Tap av identitet.*
- *Sosiale bånd brytes.* Tap av kontakt med avholdte kolleger.

Heldigvis for organisasjonene tenderer folk til å akseptere endringer i større grad når:

- De forstås
- De ikke truer sikkerheten
- De som berøres er med på å skape dem, og gis valg- og innflytelsesmuligheter (selv om de er begrenset)
- Tidligere endringer har vært vellykkede
- Utfallet av endringen er rimelig sikkert
- Det tilbys støtte, veiledning og rådgivning fra organisasjonens side
- Endringen deles med andre, slik at folk opplever støtte og forståelse fra likemenn

(Furnham 2005:677-78; Bell 2006:187-88)

Holdninger til endringer er ikke noe som ligger fast. Westwood ramser opp organisasjonsmessige og personlige forhold som spiller en rolle. På det organisasjonsmessige området trekker han frem *sentralisering*, som gjerne bidrar til antiendringsholdninger fordi de som sitter på toppen vil forsvare sine posisjoner. Det samme gjelder for *hierarkiske* og *formaliserte* organisasjoner. Videre mener Westwood at *størrelsen* har betydning, ved at små organisasjoner er enklere å endre enn store. Dessuten skal *alder* ha noe å si: gamle organisasjoner (grunnet større formalisering og standardisering) er mindre fleksible enn nye (Furnham 2005:679-80).

Også på det personlige området trekkes en del faktorer frem. *Aldersmessig* synes yngre å være mer endringsvillige enn eldre. Hvorvidt vedkommende er *trent/utdannet* spiller en rolle. De som har *selvtillit* vedrørende egen evne til å lære nye ting, er gjerne mer progressivt orienterte. *Rang i organisasjonen* kan gi ulike utfall. Noen er opptatt av å beholde posisjonen, og følgelig lite endringsvillige. Andre fokuserer på at rangen gir dem stor innflytelse i prosessen, og er følgelig vennligere innstilt. *Verdier* og *holdninger* har også

betydning. Konservative er for eksempel mindre endringsvillige. Til slutt kan *vaner*, *trygghetsbehov* og *frykt* være verdt å nevne (ibid:680-81).

Holdninger til endringer av kontorløsninger spesielt

Cellekontoret fungerer på sett og vis som et behagelig privat territorium innenfor organisasjonens vegger. Et slagord lyder ”my cell makes me well”. I et hektisk arbeidsliv preget av endringer som de ansatte i liten grad har kontroll over, er de umiddelbare arbeidsomgivelsene en trygg havn som de ønsker å holde fast ved (Bell 2006:186). Felstead og kolleger (2005:53) viser til undersøkelser som har avdekket at personlig rom anses som et av de viktigste aspektene ved arbeidsmiljøet. I kollektive kontorløsninger er det få muligheter til å sette et personlig preg på kontorplassene, og til å vise frem status gjennom symboler (ibid:24). Arbeidstakerne er kontinuerlig ”front stage” i et åpent landskap, for å bruke Goffman-terminologi, og det kan være utmattende å holde fasaden dersom det ikke finnes steder å trekke seg tilbake og hente seg inn (ibid:85). Fysiske elementer blir gjerne sett på som en personlig rettighet som organisasjonen ikke bør blande seg borti (Bell 2006:186). Unntaket er i organisasjoner der de ansatte er vant til endringer. Der vil overgangen til åpne kontorløsninger normalt ikke skape de store overgangsproblemene (Arge og de Paoli 2000:42).

Tradisjonelt har cellekontoret vært et uttrykk for organisasjoners hierarkier.

Kontorist var betegnelse for de med lavest status og minst kontor. Sjefen fikk hjørnekontor med møtebord og nakkestøtte på stolen. I NSB hadde de frem mot 80-tallet formell regulering av hvilken størrelse bokstavene på døra skulle ha, etter rang i hierarkiet (Skjæveland 2006).

Hvorvidt det er legitimt å bruke status som argument for å beholde cellekontoret i dag, er et åpent spørsmål. Det er uansett nærliggende å tro at en del har nettopp status i bakhodet når de kvier seg for å ta farvel med cellekontoret.

Å overkomme motstanden

Det finnes en omfattende litteratur om hvordan endringsmotstand kan overkommes. Rådene er i stor grad de samme, basert på det de fleste vil karakterisere som ”sunn fornuft”. Folk trenger informasjon hele veien, og de må få tid og anledning til å forberede seg. Ved å kommunisere åpent minker sjansen for misforståelser og spekulasjoner. Gode argumenter for hvorfor endringen må gjennomføres nå er nødvendig for å skape motivasjon. De ansatte må forklares hvordan endringen skal gjennomføres, og hjelpes til å mestre problemene som oppstår i overgangsfasen. Det anbefales å vise forståelse og respekt overfor deres situasjon, og et stort flertall av forfatterne vektlegger som tidligere nevnt involvering av de ansatte i prosessen (Yukl 2007:142-45; Brown og Harvey 2006:167-70).

2.7 Kommunikasjon og overtalelse/overbevisning

Kommunikasjon er avgjørende for hvordan en endringsprosess gjennomføres og oppfattes. Både i litteraturen og i dagligtalen fremheves gjerne kommunikasjon som et suksesskriterium for organisasjoner. Motsvarende preges ofte dårlig fungerende organisasjoner av kommunikasjonsproblemer. Kommunikasjon er nødvendig blant annet for å skape motivasjon og samspill (Kaufmann og Kaufmann 2003:285), og for å få med de ansatte på å støtte organisasjonens strategier (Brønn og Wiig 2005:53).

En tradisjonell definisjon av kommunikasjon er ”prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon” (Jacobsen og Thorsvik 2007:251). En noe mer sofistikert versjon er denne: ”prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (*sender*) overfører en type informasjon (*budskap*) til en annen person, gruppe eller organisasjon (*mottaker*), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet” (Kaufmann og Kaufmann 2003:286). Den sistnevnte legger altså vekt på at budskapet (til en viss grad) blir forstått. Dermed berøres et sentralt prinsipp innenfor kommunikasjonsteori: budskapet skal ikke bare sendes og mottas, det skal også bidra til en felles forståelse. Kommunikasjon handler ikke om å overføre et budskap fra A til B, men om at A og B begge er deltakere i en forhandling om mening (Ihlen og Robstad 2004:15).

Det har funnet sted et paradigmeskifte innenfor kommunikasjonsteorien. Tidlige teorier fokuserte på kommunikasjon som en enveisprosess med en sender som gjør et eller annet overfor (ikke sammen med) en mottaker. I nyere tilnærminger betraktes kommunikasjon som en toveisprosess, preget av samspill og deltakelse på alle nivåer (Brønn og Wiig 2005:71). Den tyske sosialfilosofen Jürgen Habermas er en sentral teoretiker som har argumentert for åpen og fri kommunikasjon.

Kommunikativ rasjonalitet

Habermas bidro til *teorien om kommunikativ rasjonalitet*. Dennes hovedpoeng er at aktører gjennom å følge idealer for kommunikasjon kan komme frem til velbegrunnede og gyldige normer som knytter dem sammen i en felles forståelse. Det ideelle er at kraften i de bedre argumenter seirer, men da må følgende forutsetninger for rendyrket argumentasjon oppfylles:

- *Åpenhet*. Alle med relevante bidrag kan delta.
- *Likhet*. Alle gis samme mulighet til å delta.
- *Oppriktighet*. Deltakerne sier det de mener.
- *Tvangfrihet*. Ingen ytre eller indre tvang.

Det er avgjørende at aktørene forstår hverandre via en form for felles språk (Habermas og Kalleberg 1999). Organisasjoner kan legge til rette for at medlemmene får fremmet sine synspunkter fritt og drøftet problemer åpent. En relativt flat struktur og et språklig og kulturelt fellesskap er forutsetninger for å utvikle kommunikativ rasjonalitet. Videre er det viktig at organisasjonsmedlemmene har en analytisk tilnærming, slik at de kan vurdere argumenters gyldighet og sannhet på en skikkelig måte (Jacobsen og Thorsvik 2007:301).

Symmetrimodellen

James E. Grunig er professor i informasjons- og samfunnskontakt, og regnes blant de fremste og mest siterte teoretikerne på feltet. Sammen med Todd T. Hunt lanserte han i 1984 en *toveis*

symmetrisk modell for kommunikasjon. De to så på modellen som en erstatning for overtalellesmodellene som frem til da hadde vært dominerende. Det nye idealet var å komme frem til en felles forståelse under likeverdige forhold (Grunig og Hunt 1984).

Grunig og Hunt identifiserte fire modeller for kommunikasjonsarbeid:

- *Publisitetsmodellen/propagandamodellen*. Enveiskommunikasjon hvor opinionen føres bak lyset.
- *Informasjonsmodellen*. Enveiskommunikasjon med formål å overtale andre. Informasjonen er sann, men ikke nøytral. Bare egen versjon kommer frem.
- *Toveis asymmetrisk modell*. Det finnes rutiner for tilbakemeldinger, men de brukes kun til å gjøre egen påvirkning mer effektiv. Kunnskap om mottakerne brukes til å planlegge kommunikasjonen. Ens egen virkelighet er "sannheten", og målet er å få andre til å adoptere synet.
- *Toveis symmetrisk modell*. Det foregår en dialog i et balansert maktforhold, hvor også egne standpunkt kan endres. Kommunikasjonens hovedformål er å skape en felles forståelse og best mulige relasjoner til den annen part. Denne modellen er hovedkomponenten i Grunig og Hunts *excellent PR-ledelse*, en modell som den statlige informasjonen i Norge har satt seg som mål å følge under navnet "kommunikasjonsprinsippet" (NOU 1992:21).

(Grunig og Hunt 1984; Ihlen og Robstad 2004:59-60; Gabrielsen 2000:89-91)

De tre øverste modellene er eksempler på *overtalelse*, mens i den toveis symmetriske modellen er målet felles *overbevisning*. Hensikten med overtalelse er å få andre til å bli enig med en selv. I dette ligger et element av makt som det er mer problematisk å gjenfinne i overbevisning – i hvert fall hvis en forutsetter at overbevisning er meningsdannelse formet gjennom en åpen, ærlig og likeverdig dialog (Gabrielsen 2000:71-72).

Ifølge Grunig er symmetrimodellen *mest etisk* fordi den er sosialt ansvarlig og opptatt av det felles beste (Ihlen og Robstad 2004:62). Den er også *mest praktisk*, rett og slett fordi det er kostbart og slitsomt å hele tiden være i konflikt med andre og prøve å få dem til å endre seg (ibid:63). Mange kritikere av Grunig og Hunts modell hevder at den er mer idealistisk enn

realistisk. I virkeligheten vil, i de fleste tilfeller, ønsket om å påvirke være sterkere enn ønsket om å komme til enighet (Gabrielsen 2000:83). Dessuten er ikke samfunnet harmonisk nok til at en alltid kan diskutere seg frem til enighet. Ikke alle relasjoner har en vinn-vinn-sone (Ihlen og Robstad 2004:65).

Uformell kommunikasjon

Uformell kommunikasjon foregår kontinuerlig der medarbeidere møtes, og er en naturlig del av det sosiale livet på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik 2007:263). Den uformelle kommunikasjonen er helt nødvendig for at arbeidsoppgaver skal bli løst og organisasjonen nå sine mål. Likevel oppstår det situasjoner der den kan generere motstand mot organisasjonen og den formelle kommunikasjonen, som for eksempel ved endringsprosesser. Samper (2002) viste at i tilfeller der folk er usikre, for eksempel når den formelle kommunikasjonen oppfattes som tvetydig på viktige områder, oppstår fort rykter. Rykter skyldes gjerne en kombinasjon av usikkerhet og angst blant underordnede (Jacobsen og Thorsvik 2007:266).

Alt ledere gjør og formidler av informasjon blir gransket (ibid:263). Inadekvat informasjon oppmuntrer de ansatte til å ”fyller ut de blanke feltene” for å redusere usikkerheten (Brown og Cregan 2008:671). Underordnede har generelt mer tillit til informasjon som formidles uformelt gjennom prat, enn de har til formell kommunikasjon fra ledelsen (Jacobsen og Thorsvik 2007:265). Jungeltelegrafene er effektiv, og informasjon sprer seg som ild i tørt gress, gjerne på tvers av enhetene i organisasjonsstrukturen (ibid:263). Ofte blir én fjær til fem høns ved at informasjon fordreies (Kaufmann og Kaufmann 2003:296). Rykter kan ha en sterk mobiliserende og meningsdannende effekt på de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007:266). I mange tilfeller har ikke folk tid til å undersøke en sak grundig på egenhånd. Da blir de tilbøyelige til å ta en kognitiv snarvei. De observerer andres reaksjon på informasjonen og går ut fra at den har noe for seg (Kenrick m.fl. 2007:200). Uformell prat kan dermed fort skape mistillit til lederen og oppslutning om motstand (Jacobsen og Thorsvik 2007:266).

Egenskaper ved kommunikator, budskap og kontekst

Kommunikasjon består av budskap, og budskapene inneholder gjerne argumenter. Ifølge Bell (2006:189-90) kan endringsledelse ses på som en operasjon for å bli kvitt eller minimere motstand. Når lar folk seg overbevise? Svaret i litteraturen er at dette avhenger av egenskaper både ved *budskapet selv*, ved *avsenderen* og ved *konteksten* det blir formidlet i (bl.a. Kenrick m.fl. 2007; O'Keefe 2002). Vellykket endringskommunikasjon handler om å si de rette tingene, på riktig måte, til riktig tid, sammen med de riktige personene.

Retorisk teori postulerer at kommunikatoren bør ha innblikk i de forståelsesrammer som finnes blant organisasjonsmedlemmene, slik at han kan velge strategier, ord og uttrykk som er tilpasset deres virkelighet (Ihlen og Robstad 2004:123-24). Overbevisningskraften bestemmes delvis av hvorvidt mottakeren av budskapet liker kommunikatoren, altså hvor attraktiv denne fremstår ("trynefaktor"). Viktigere er imidlertid opplevelsen av kommunikatorens *kredibilitet*. Denne består ifølge O'Keefe (2002:182-83) av dimensjonene *ekspertise* og *troverdighet*.

Ekspertise handler om i hvilken grad kommunikatoren er i posisjon til å vite sannheten om et tema. Slik kunnskap kan tilegnes gjennom utdanning, yrke og erfaring. Ekspertene har en sterk påvirkningskraft, særlig når folk ikke har tid og krefter til å sette seg inn i en sak på egenhånd (Kenrick m.fl. 2007:196). Giddens skriver i sin bok 'The Consequences of Modernity' om hvordan mennesker i den moderne tid er nødt til å stole på eksperter og deres systemer. Vi har ikke ressurser til å kontrollere alt vi omgir oss med i hverdagen, og må følgelig vise tillit til andres kompetanse (Giddens 1990). Forutsetningen for ekspertens overbevisningskraft er imidlertid at mottakeren anerkjenner eksperten og har behov for dennes kompetanse (Yukl 2010:208-09).

Troverdighet handler om hvorvidt kommunikatoren er tilbøyelig til å si sannheten slik vedkommende oppfatter den. Det er avgjørende at vedkommende fremstår som nøytral og ikke oppleves å holde tilbake relevant informasjon. Forskning viser at nyansert argumentasjon i mange tilfeller fungerer best. Et eksempel på slik er når kommunikatoren presenterer argumenter både for og imot, og deretter begrunner sitt eget ståsted og imøtegår motargumentene på en tillitsvekkende måte (O'Keefe 2002:220).

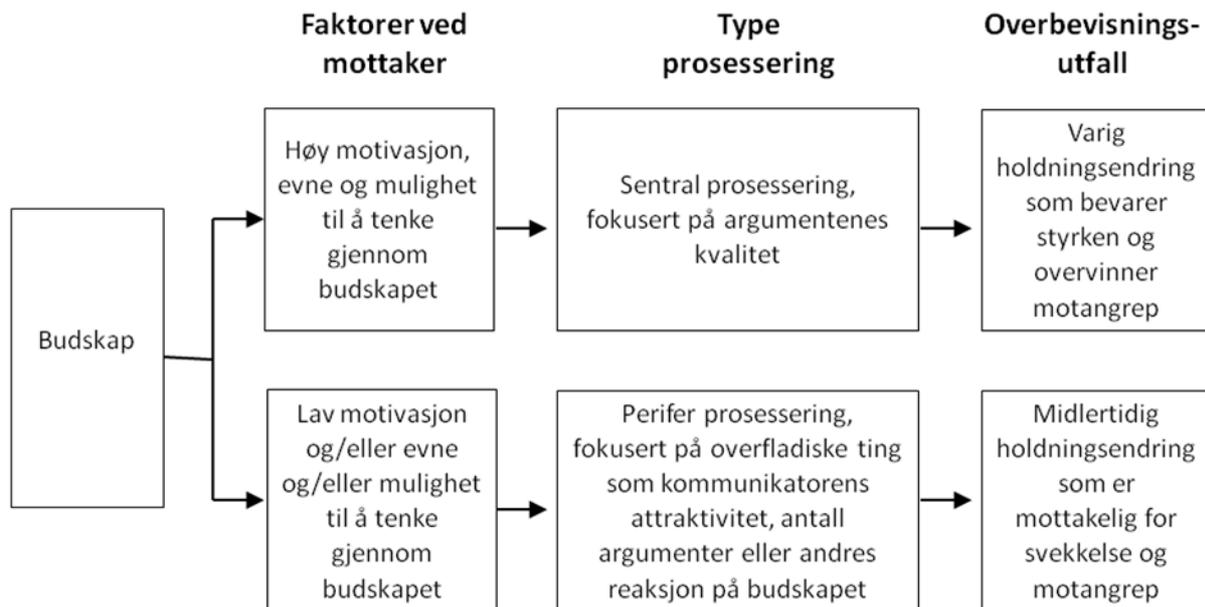
Kredibilitet kommer imidlertid til kort dersom saken det gjelder er viktig for budskapets mottakere, og mottakerne etter en grundig vurdering av argumentene opplever disse som svake. Dette illustreres av *Elaboration likelihood model*.

Elaboration likelihood model

Denne teorien, som ble lansert av Petty og Cacioppi i 1986, hevder at det er to veier til holdningsendringer: en *sentral* og en *perifer*. En sentral prosessering innebærer at mottakeren tenker grundig gjennom budskapets argumenter. Holdningen til budskapet baseres da på argumentenes kvalitet. En perifer prosessering innebærer at mottakeren evaluerer budskapet kjapt uten å tenke gjennom innholdet. Holdningen til budskapet baseres da på ”overfladiske” forhold, som hvor attraktiv avsenderen er, antall argumenter, eller andres reaksjon på budskapet (O’Keefe 2002:139, Kenrick m.fl. 2007:157).

I hvilken grad mottakeren tenker grundig igjennom budskapets argumenter (sentral prosessering) avhenger av tre forhold: Det første er *motivasjon*, som bestemmes av (1) personlig relevans og (2) individets generelle lyst til å sette seg inn i saker (need for cognition). Det andre er *evne*, som bestemmes av for eksempel forhåndskunnskap og intelligens. Det tredje er *mulighet*, som bestemmes av situasjonelle faktorer som støy, distraksjoner og begrenset tid. Holdninger som formes eller endres via sentral prosessering antas å være relativt varige og predikative for atferd. Holdninger som formes eller endres via perifer prosessering antas å være relativt flyktige og mindre bestemmende for atferd (Meijnders, Midden og Wilke 2001; Kenrick m.fl. 2007:157-60).

Merk at modellen ikke skiller skarpt mellom den sentrale og den perifere veien. Isteden ser den for seg et kontinuum. Jo større motivasjon, evne og mulighet, jo mer sentral prosessering og omvendt (Vaa m.fl. 2004). Effekten av gode argumenter korrelerer med grad av sentral prosessering. Altså: jo mer sentral prosessering, jo bedre vil et kvalitetsargument virke (O’Keefe 2002:155).



Figur 2.5: To veier til vellykket overbevisning - Elaboration Likelihood Model

2.8 Diskusjon og presisering av problemstilling

Som nevnt i innledningen er mine overordnede problemstillinger følgende:

1. **Hvordan påvirker organisatoriske trekk i NHO og Aker Solutions organisasjonenes ambisjonsnivå for involvering av de ansatte i endringsprosjektet?**
2. **Hvordan påvirker fremgangsmåtene i NHO og Aker Solutions de ansattes opplevelse av endringsprosjektets gjennomføring?**

Problemstillingene angir hva jeg ønsker å finne ut av. Det er likevel et behov for å presisere hva jeg konkret leter etter i datamaterialet mitt. Kunnskapen som jeg har tilegnet meg ved å sette meg inn i litteratur, gjør det forhåpentligvis mulig for meg å stille velegnete spørsmål. Nedenfor vil jeg diskutere litteraturen etter tema, samt begrunne og poengtere hva jeg ønsker

å se nærmere på når jeg analyserer dataene. På denne måten håper jeg å skape ytterligere forståelse for problemstillingen hos leseren.

Kultur

Mine data tyder på at NHO og Aker Solutions har distinkte kulturer som skiller seg fra hverandre. Noe har de til felles, men mye er ulikt. I analysekapittelet vil jeg særlig fokusere på ulikhetene, fordi jeg mener at disse kan forklare forskjeller mellom organisasjonenes endringsprosjekter og de ansattes opplevelse av disse.

Schein (2004) betrakter organisasjonskultur som et produkt av både eksterne og interne forhold. Han hevder at det over tid danner seg grunnleggende antakelser, eller ”vedtatte sannheter”, om hvordan problemer og utfordringer bør løses. Det foregår, ifølge Schein, en kontinuerlig gjensidig påvirkning mellom de grunnleggende antakelsene og de to andre kulturnivåene: verdier og artefakter. Utfordringen for meg har vært å observere, spørre om og tolke kulturen i henholdsvis NHO og Aker Solutions.

Deal og Kennedy er opptatt av hvordan markeder og kontekster påvirker organisasjonskultur. De klassifiserer som tidligere nevnt fire typer kulturer, og det kan lett innvendes at dette er en utilstrekkelig og altfor rigid måte å fremstille virkeligheten på. Likevel kan Deal og Kennedys oppsett bidra til innsikt i hva som påvirker organisasjoner i ulike retninger.

Hofstede fokuserer på de ytre rammene for en organisasjons virksomhet, nemlig de nasjonale kulturene. I utgangspunktet synes det fåfengt å betrakte nasjonal kultur som en homogen størrelse, men tross alt finnes det forskjeller i verdier og praksis mellom land. Det er verdt å merke seg at mens NHOs virksomhet er sterkt knyttet til Norge, opererer Aker Solutions i stor grad internasjonalt. Dette kan påvirke kulturene på ulik måte. I tillegg mener jeg at Hofstedes begreper kan være vel så fruktbare *innenfor* nasjoner.

Åpen systemteori og kontingensteori viser, i likhet med teoriene over, at organisasjoner må forholde seg til og tilpasse seg sine omgivelser. Naturligvis eksisterer verken NHO eller Aker

Solutions i en boble. De påvirkes av forhold rundt seg, og nettopp ved å betrakte disse kan organisasjonenes beslutninger og de ansattes holdninger lettere forstås.

Martins teori påpeker at en bør betrakte organisasjonskultur fra flere perspektiv. Det er fullt mulig å se på felleselementer ved hovedkulturen, samtidig som en gransker særtrekk ved subkulturer. Selv om kulturene i NHO og Aker Solutions virker sterke på noen områder, er de ansatte slett ikke enige om alt. Derfor har jeg forsøkt å skaffe meg et mangfold av informanter, slik at ulike stemmer får tale i oppgaven.

Relatert til kultur vil jeg særlig se nærmere på:

Det er grunn til å anta at organisasjonenes historie/tradisjoner og formål/markedstilhørighet er med på å skape en kultur og struktur som påvirker holdninger til, og muligheter for, å involvere de ansatte i beslutningsprosesser. Jeg vil redegjøre for disse faktorene ved organisasjonene, og analysere hvilke trekk som påvirker på hvilken måte.

Involvering, medbestemmelse og medvirkning

Forskningsresultater har gitt en rekke svar på spørsmål knyttet til involvering av ansatte i beslutningsprosesser. Mye litteratur, blant annet fra Engelstad m.fl. (2003) og Falkum m.fl. (2009 a og b), underbygger det en intuitivt kan forvente, nemlig at ansatte blir motiverte, engasjerte, i større grad aksepterer beslutninger, og yter mer når de involveres i beslutningsprosessen. Bildet er imidlertid ikke svart/hvitt. Jeg har derfor forsøkt å trekke inn argumenter både for og imot involvering av de ansatte. Hva som er en riktig måte å håndtere en bestemt prosess på, avhenger av mange forhold som jeg vil komme tilbake til i analysekapittelet.

Relatert til involvering, medbestemmelse og medvirkning vil jeg særlig se nærmere på:

Ut fra litteraturens prediksjoner er det grunn til å anta at lederens ambisjoner for involvering av de ansatte vil avhenge av (1) demokratiske idealer, (2) krav/forventninger fra de ansatte og (3) tro på at involvering kan føre til bedre beslutninger og smidigere implementering av endringen. Samtidig vil lederens stil og variable som (1) økonomi, (2) tid til rådighet, og (3)

arkitektoniske rammer antakelig spille en vesentlig rolle. Jeg vil analysere hvilke *for/imot-hensyn* som ble tatt i betraktning, og *årsaker til* at disse hensynene ble tillagt ulik vekt i organisasjonene.

Motivasjon

Siden motivasjon kan komme fra flere hold, har jeg valgt å ta med flere typer av teorier: behovsteorier, jobbkarakteristikteori, likeverdsteori og forventningsteori.

Relatert til motivasjon vil jeg særlig se nærmere på:

Min erfaring med informantenes utsagn tilsier at opplevelsen av endringsprosjektets gjennomføring må ses i sammenheng med deres motivasjon for å jobbe. Hva er det som driver dem, og hvordan påvirker dette deres syn på endringene? Det kan synes som om det er en spenning mellom de ansattes (1) lojalitet overfor organisasjonen og dens endringsstrategi, og (2) lojalitet overfor egne arbeidsoppgaver. Jeg vil blant annet se nærmere på hvilken av disse punktene som påvirker holdninger til de nye kontorløsningene mest. Det vil også være interessant å analysere ulikheter i involveringen av de NHO-ansatte, og dennes betydning for de ansattes vurdering av prosessen.

Ledelse

Ledelse har naturligvis uvurderlig innflytelse på endringsprosesser. Jeg har plukket ut ledelsesteori som retter seg mot lederes holdninger til og involvering av de ansatte, fordi jeg mener at nettopp slik teori er best egnet til å belyse mine problemstillinger. Særlig i NHO fikk enhetslederne en sentral rolle, både når det gjaldt å bestemme de ansattes involvering i prosessen og når det gjaldt å beslutte.

Relatert til ledelse vil jeg særlig se nærmere på:

Det er en nær sammenheng mellom lederens holdninger/atferd og grad av involvering. Derfor vil det være interessant å analysere lederne i lys av blant annet Fiedlers og Vroom og Yettons teorier. Forholdene i NHO og Aker Solutions må sammenlignes på disse områdene. I

NHOs bottom-up-struktur ble det mange ledere som fikk en sentral rolle. Var de konsistente seg imellom? I Aker Solutions' top-down-struktur var det mer preg av én ledelse og følgelig konsistens. Jeg vil se på hvordan disse ulike forholdene påvirket de underordnedes opplevelse av involvering og rettferdighet i endringsprosessen.

Organisasjonsendringer og motstand

Litteraturen peker på en rekke forhold som har betydning for hvorvidt en endring vil generere motstand. Generelt tyder det som er skrevet på at mennesker blir gjenstridige når de føler seg usikre, når endringen innbefatter noe som strider mot deres verdier, og/eller når de opplever at de har noe å tape. Derimot stiller folk seg positive til endringer når de føles nødvendige, når de blir involvert, når de har gode erfaringer med tidligere endringer, når de opplever å få støtte gjennom prosessen, og når de opplever at de har noe å vinne. Videre hevdes det i litteraturen at ulike organisasjonsmessige karakteristika påvirker endringsvilje og -evne. Dette skal jeg se nærmere på.

Relatert til organisasjonsendringer og motstand vil jeg særlig se nærmere på:

Det er grunn til å anta at de ansattes opplevelse av endringens omfang (hvor stor andel den gjelder) og alvorlighetsgrad (hvor stor betydning den har for de det gjelder) påvirker motstanden. Jeg vil se nærmere på hvor omfattende og alvorlige endringene ble oppfattet å være i organisasjonene, og hvilke utslag dette ga. Det er også grunn til å anta at de ansattes tidligere erfaringer med endringer påvirker motstanden. I hvilken retning vil sannsynligvis avhenge av hvorvidt de tidligere erfaringene var gode eller dårlige.

Kommunikasjon og overtalelse/overbevisning

Kommunikasjonsteoriene fra Habermas og Grunig og Hunt har det fellestrekk at de er idealistiske i sin natur. Habermas mente selv at hans teori om kommunikativ rasjonalitet er urealistisk i organisasjonssammenheng. Grunig har etter hvert kommet frem til at symmetrimodellen mer er noe å strekke seg etter enn en realitet. Begge teoriene påpeker at kommunikasjon fungerer best når det er likeverd og likemakt mellom avsender og mottaker.

I organisasjonslivet vil imidlertid ulik makt ofte være en avgjørende faktor. Makt og ønske om gjennomslag for egne interesser veier nok i de fleste tilfeller tyngre enn et ”fromt” ønske om å oppnå felles forståelse eller om å beslutte noe som er like bra for begge parter. Jeg har valgt å utelate rene maktteorier. Det er likevel klart at ledelsens beslutnings- og dagsordenmakt har stor betydning, jamfør Steven Lukes’ første og andre maktnivå. Teoriene fra Habermas og Grunig og Hunt er kanskje, mer enn noe annet, egnet til å vise hvor vanskelig og/eller usannsynlig ideell kommunikasjon er i en organisasjonsendingsprosess. Spørsmålet er i hvilken grad henholdsvis NHO og Aker Solutions har strukket seg etter det.

Relatert til kommunikasjon og overtalelse/overbevisning vil jeg særlig se nærmere på: Teoriene antar at åpen, ærlig og konsistent kommunikasjon vil falle i god jord blant de ansatte. Jeg vil analysere *hvordan* og *hva* henholdsvis NHO og Aker Solutions kommuniserte, og hvilken betydning dette fikk for de ansattes evaluering av endingsprosessen. Litteraturen understreker også at det er avgjørende *hvem* som kommuniserer, og de ansattes opplevelse av disses *kredibilitet* (ekspertise og troverdighet). Jeg vil derfor redegjøre for de inntrykk mine informanter satt igjen med vedrørende kommunikasjon, og vurdere organisasjonenes evne til å overtale/overbevise i sine respektive settinger.

Oppsummering

Etter denne gjennomgangen sitter jeg igjen med overordnede problemstillinger, pluss antakelser og spørsmål knyttet til de ulike teoretiske temaene. Dette danner utgangspunktet for hva jeg skal lete etter, redegjøre for og diskutere i analysekapittelet.

3. Metodisk opplegg for oppgaven

Som nevnt i innledningen har jeg tidligere skrevet en del artikler om endringer til åpne kontorløsninger. Etter hvert som jeg satte meg inn i NHO og Aker Solutions' endringsprosesser, ble jeg oppmerksom på ulikhetene i organisasjonenes gjennomføringsstrategier. Gradvis vred denne kunnskapen min interesse bort fra åpne kontorløsninger i seg selv, og over til endringsprosessene og de ansattes opplevelse av disse. Gjennom denne modningen endte jeg opp med det som ble oppgavens problemstillinger. I dette kapittelet redegjør jeg for hvordan jeg gikk frem for å besvare spørsmålene.

3.1 Kvalitativ metode

Aubert (1972:196) definerer forskningsmetode som "en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap". Et sentralt spørsmål for et forskningsprosjekt er hvorvidt det er mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ eller kvantitativ metode. Begge disse alternativene har sine styrker og svakheter. Det essensielle er å finne den fremgangsmåten som er best egnet til å belyse problemstillingen. Jeg har altså følgende problemstillinger:

1. *Hvordan påvirker organisatoriske trekk i NHO og Aker Solutions organisasjonenes ambisjonsnivå for involvering av de ansatte i endringsprosjektet?*
2. *Hvordan påvirker fremgangsmåtene i NHO og Aker Solutions de ansattes opplevelse av endringsprosjektets gjennomføring?*

Et kriterium for en god problemstilling er at den er tydelig nok til å gi retningslinjer for de metodiske og faglige valgene forskeren må foreta i løpet av prosjektet (Becker 1998:51). Mine problemstillinger dreier seg om atferd og opplevelser innenfor to organisasjoner. For å kunne belyse problemstillingene og analysere variabler rundt disse, anså jeg det som helt nødvendig å komme nært innpå menneskene i organisasjonene. Jeg ønsket å utforske forhold ved informantenes følelser og meninger. Etter mitt syn er slik informasjon lettere å samle inn

gjennom å være til stede og snakke med folk enn ved å sende rundt et spørreskjema. Forskere bruker kvalitative metoder når de har grunn til å tro at den beste måten å belyse et tema på, er gjennom en dybdestudie av fenomenet (Ragin 1994:102). Jeg hadde ikke til hensikt å avdekke en større sannhet om alle i NHO og Aker Solutions, men å få frem informantenes opplevelse av organisasjonene og prosessene de har vært med på. Samtidig ønsket jeg å fange opp mer generelle stemninger i organisasjonene. Derfor intervjuet jeg tillitsvalgte og andre som har en viss oversikt over hva som opptar de ansatte og hvilke reaksjoner og meninger som finnes blant dem.

Kvalitativ metode er passende når forskeren er ute etter å beskrive kvaliteter snarere enn kvantiteter ved det som observeres (Kaufmann og Kaufmann 2003:36). Det dreier seg om informasjon som ikke kan eller behøver å tallfestes (Holter 1996:10). Det som skrives ned fra intervjuene kvantifiseres ikke, men gjøres til gjenstand for meningsfortolkning (Kalleberg 1996:29). I samspill mellom mennesker, som under et intervju, vil det alltid kunne oppstå misforståelser. Måten jeg som forsker opplever svarene på påvirkes også av min førforståelse. Det utgjør en mulig feilkilde at dataene i stor grad er gjenstand for mine tolkninger. Dette har jeg forsøkt å bøte på ved å redegjøre grundig for mitt forskerståsted og ved å la informantene komme tydelig til orde i analysen.

Kvalitative metoder gir, i større grad enn kvantitative, forskeren anledning til å være åpen for endringer underveis (Ragin 1994:85; Holter 1996:11). Den kvalitative forskningsprosessen er fleksibel ved at en kan arbeide parallelt med utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning (Becker 1998:30). En kvalitativ tilnærming ga meg muligheten til å justere forskningsfokuset etter hvert som jeg mottok informasjon.

3.2 Case

Casestudier kan defineres som intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter (Thagaard 2009:50). Jeg har altså valgt å ta utgangspunkt i to case, NHOs og Aker Solutions' endringsprosesser, og foretar en komparativ analyse av disse. Casestudier er en plausibel innfallsvinkel når "hvordan" og "hvorfor"-spørsmål skal besvares, og når fokuset er på et

aktuelt fenomen i en virkelige-liv-kontekst (Ghauri og Grønhaug 2009:115). Casestudier passer også når en er ute etter å avdekke mest mulig informasjon rundt et saksforhold i en organisasjon, med den hensikt å forstå hva som foregikk i settingen (Greenberg og Baron 2008:672). Ved å undersøke flere tilfeller av samme fenomen, gjøres forskeren i stand til å gi en dypere og rikere fremstilling av fenomenet (Ragin 1994:86).

Min oppgave har vært å analysere mønstre av likheter og ulikheter mellom NHO og Aker Solutions, og deretter forsøke å forklare disse innenfor rammene av valgt teori.

Forskjellighetene er særlig spennende fordi de illustrerer at det ikke finnes noen universelle sannheter på dette området, men tvert imot at ulike kontekster og mekanismer innenfor disse leder til forskjellige utfall (Pawson 2000).

3.3 Informantutvalg og datainnsamling

En klar overvekt av mine data er transkripsjoner av intervjuer som jeg fanget opp ved hjelp av lydopptaker. Når jeg var på besøk hos NHO eller Aker Solutions for å foreta intervjuer, ble jeg tatt med på runder rundt i lokalene. På denne måten fikk jeg et inntrykk av de ulike kontorløsningene og arbeidsformene, hvilket gjorde det enklere å forstå informantenes beskrivelser av disse. Designet utgjør dessuten en bit av organisasjonenes image, og kjennskap til dette gjorde det lettere for meg å tolke deler av organisasjonskulturen. I tillegg til observasjonene innhentet jeg noe skriftlig materiale fra organisasjonene. Dette var interne dokumenter om prosjektorganisering, noen artikler, og en spørreundersøkelse om arbeidsmiljøet i Aker Solutions' nye bygg.

Spørsmålet var så hvem og hvor mange informantutvalget burde bestå av for å gi meg innsikt nok til å besvare problemstillingene (Ghauri og Grønhaug 2009:155). En vanlig måte å skaffe seg informanter på er via den såkalte "snøballmetoden": først innhentes en kontaktperson, og så får forskeren gjennom denne tilgang til flere (Thagaard 2009:56). Med andre ord: det baller på seg. Min første "døråpner" var en bekjent i NHO. Gjennom han kom jeg i kontakt med organisasjonskonsulenten som senere satte meg i kontakt med ytterligere en døråpner i Aker Solutions. Med dette hadde jeg innpass i begge organisasjonene. På mange måter var jeg

privilegert, for jeg møtte stor velvilje fra potensielle informanter som ble spurt om de ville stille opp. En ukritisk bruk av snøballmetoden ville imidlertid fort ha resultert i et altfor tilfeldig utvalg. Derfor praktiserte jeg isteden en strategisk versjon av denne – det vil si at jeg spurte døråpnerne om informanter med egenskaper eller kvalifikasjoner som var strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard 2009:55).

Jeg visste at utvalget mitt måtte begrenses, og at det ville være umulig å få tak i alle synspunkter og nyanser. Målet ble derfor å finne informanter som representerte et mangfold, og som kunne gi meg et så riktig bilde som mulig av både årsaker til endringsstrategier og ansattes opplevelser. Jeg kom frem til at jeg ville intervjuer både *ledere* og *ikke-ledere* i begge organisasjoner. Blant disse var det flere karakteristika jeg var ute etter. For det første ville jeg ha ledere med *ulik lederstil*. For det andre ville jeg ha ansatte med *ulike typer arbeidsoppgaver*. For det tredje ville jeg både ha ansatte som var *fornøyde* og *misfornøyde* med åpnere kontorløsninger. I tillegg ønsket jeg noen som hadde *særlig oversikt* over de ansattes oppfatninger og holdninger. Derfor ba jeg om tilgang til tillitsvalgte i organisasjonene. Ut over dette ville jeg ha informanter fra prosjektgruppene, altså folk som hadde vært med på å drive igjennom endringsprosessene. Til slutt ønsket jeg kontakt med fagfolk som har greie på kontorløsningsendringer. Jeg intervjuet i den forbindelse en organisasjonskonsulent/arkitekturpsykolog, en arkitekt, og en bedriftslege.

Å intervjuer ulike ”typetilfeller” eller kategorier er et vanlig ønskemål for å få variasjon og bredde i materialet (Widerberg 2001:75). Det er viktig å merke seg at jeg ikke har samlet noe gjennomsnitt av de ansatte i de to organisasjonene, men isteden noen typiske posisjoner som gir informasjon om mangfoldet. De tillitsvalgte spesielt, men også øvrige informanter, fortalte likevel ting som ga meg et inntrykk av helheten. Det er vanskelig å si hvilke utslag et større og/eller mer representativt utvalg ville gitt, men jeg mener å ha snakket med de riktige personene gitt den kvalitative tilnærmingen og formålet med studiet.

Alle mine forespørsler om informanter ble oppfylt, med iherdig hjelp fra døråpnerne. Jeg fikk ikke inntrykk av at organisasjonene forsøkte å styre mine prioriteringer, eller at de ville holde meg borte fra folk som var kritiske. Til sammen intervjuet jeg 18 personer – de fleste alene, men noen sammen to og to av praktiske årsaker. Det var en viss overvekt av NHO-ansatte

blant informantene. Dette var det behov for på grunn av (1) en mer kompleks organisasjonsstruktur som var avgjørende for endringsprosessen, og (2) fordi endringen i NHO ble oppfattet som større og mer dramatisk.

En fordel med kvalitativ metode er at forskeren er fleksibel, og kan supplere antall informanter underveis ved behov (Thagaard 2009:63; Fog 2004:10). I metodelitteraturen diskuterer flere forfattere dette spørsmålet. Det synes å herske en enighet om at antall informanter er tilstrekkelig i det øyeblikk forskeren kommer til et "metningspunkt". Dette punktet er nådd når informasjonen som innhentes inneholder lite nytt og preges av gjentakelser, og når flere enheter ikke synes å gi ytterligere forståelse av de fenomenene som studeres (Ragin 1994:86; Thagaard 2009:59). Kvale (1997:58) gir det enkle, men gode rådet: "Intervju så mange personer som det er nødvendig for å finne ut det du trenger å vite". Jeg merket etter hvert at jeg var kommet til det omtalte metningspunktet.

3.4 Forskerståsted

Samfunnsvitenskapelig forskning vil, i større eller mindre grad, påvirkes av forskeren selv (Silverman 2005:257). Dette gjelder kanskje særlig i kvalitativ forskning. Forskeren er sjelden helt nøytral, og for at fagfeller skal kunne vurdere et bidrag på en god måte må det redegjøres for forskerståsted. Nå kan det selvsagt diskuteres i hvilken grad jeg som forsker er skikket til å gi en nøytral beskrivelse av mitt eget ståsted og mine egne personlige karakteristika.

Undersøkelser innenfor HR har vist at det ofte er liten sammenheng mellom egenvurdering og andres vurderinger (Martinsen og Svaar 2008:191). Jeg gjør likevel et forsøk.

I metodebøker har det vært tradisjon for å konsentrere seg om problemstillinger knyttet til sosialt marginaliserte grupper. I slike settinger omtales det gjerne som et potensielt problem at forskeren er den sterke part i maktbalansen (Welch m.fl. 2002). Jeg har imidlertid forsket på ressurssterke grupper. Min sosiale bakgrunn er fra det som må kalles øvre middelklasse. Jeg vokste opp i en forholdsvis ressurssterk familie med god tilgang på det som Bourdieu ville kalt for kulturell og økonomisk kapital. Denne bakgrunnen, kombinert med min høyere utdanning, gjør at jeg føler meg komfortabel i samtale med den typiske ansatte i NHO og

Aker Solutions, som i de fleste tilfeller tilhører nettopp middelklassen og har høyere utdanning.

Selv om avstanden mellom meg og informantene var mindre enn det som ofte er tilfellet i sosiologisk forskning, betyr det ikke at det var uproblematisk. For det første hendte det at informantene var en smule nervøse. Ikke alle var vant til å bli intervjuet. For det andre var enkelte plassert så høyt oppe i hierarkiet at jeg møtte dem med en viss ærefrykt. I noen tilfeller var det derfor jeg som var en smule nervøs. For det tredje kan det i seg selv representere en utfordring dersom forskeren er lik informantene - dette fordi forskerrollen ikke bare fordrer å komme nær, men også å holde en distanse (Fog 2004:81; Thagaard 2009:66).

Informantenes nervøsitert forsøkte jeg å dempe ved å opptre rolig og vennlig. Vi tok som regel en uformell prat før jeg satt på opptakeren. Deretter begynte jeg med "ufarlige" spørsmål om objektive fakta ved endringsprosessene, før jeg etter hvert nærmet meg tema mer i retning av personlige følelser og opplevelser. Etter Silvermans (2005:256) modell opptrådte jeg ydmykt og respektfullt, ikke som en konge på haugen. Min egen nervøsitert ble dempet av det faktum at jeg som tidligere journalist har god trening i å intervju, og dessuten av at informantene viste seg å være imøtekommende og pratsomme. I ethvert møte var det om å gjøre å finne en balanse, slik at jeg kom nær nok til å skape trygghet, men samtidig var distansert nok til ikke å forringe evnen til objektiv erkjennelse (Fog 2004:81; Widerberg 2001:156).

3.5 Intervjuene

Ifølge Widerberg (2001:57) baseres de fleste kvalitative forskningsdesign på intervjumetoden. Under et intervju får informanten anledning til å nyansere og utdype sine svar, og forskeren får anledning til å gripe fatt i og følge opp interessante momenter som dukker opp. Intervjuformen er spesielt egnet når man vil undersøke hvordan mennesker forstår sin egen verden (Kvale 1997:61).

Hva skulle jeg spørre om? Jeg valgte å sette opp en del tema istedenfor å formulere presise spørsmål. Temaene var basert på problemstillingene og forhåndskunnskapen som jeg hadde tilegnet meg. Kvalitative opplegg kjennetegnes gjerne ved at hverken spørsmålene eller svaralternativene er fastlagt på forhånd (Grønmo 1996:96). Graue og Walsh (1998) skriver at forskeren bør legge planer for forskningen, samtidig som han er klar over at planene kan og bør endres underveis. Flexibilitet er et sentralt stikkord (Thagaard 2009:89). Jeg fulgte denne tilnærmingen. Det er på det rene at mange bruker lang tid på å lage en omfattende intervjuguide. Ifølge Fog (2004:9) kan intervjuformen variere fra det som minner om et spørreskjema på den ene side, til det som minner om en fri samtale på den annen. Hun skriver at en passende intervjuguide kan ta form av en temaliste med stikkord, men at en godt forberedt forsker i liten grad vil behøve den (ibid 2004:45). I mitt tilfelle virket det mest hensiktsmessig med en halvstrukturert intervjuform, det vil si at jeg hadde en grov skisse med emner og noen spørsmål med meg (Kvale 1997:26). Jeg tilpasset spørsmålene noe i forhold til hvem jeg intervjuet, men mange av temaene var naturlig nok gjengangere.

Samtlige intervjuer foregikk på informantenes arbeidssted, bortsett fra intervjuet med arkitekturpsykologen som foregikk på en kafé i Oslo sentrum. Som regel hadde vi et møterom til disposisjon, og seansen varte mellom 45 og 70 minutter. En fordel med å intervju på arbeidsstedet var at jeg fikk observert miljøet, med visuelle inntrykk og lyder. En potensiell ulempe med å intervju i arbeidstiden var at informantene kunne ha dårlig tid. Dette viste seg imidlertid å være uproblematisk. Et klart flertall av intervjuene var med kun én informant til stede; i tre tilfeller var det to informanter, først og fremst av praktiske hensyn. Det er vanskelig å fastslå med sikkerhet hvilke utslag det gir å intervju én og én kontra flere samtidig. I sistnevnte situasjoner kan et problem være at den ene informanten er dominant på bekostning av den andre, men slik opplevde jeg det ikke i mine intervjuer. Informantene pratet omtrent like mye, og utfylte hverandre. Kanskje ble konsensusen noe større grunnet de situasjonelle betingelsene, men det er umulig å vite sikkert.

Samtlige viste forståelse for og godtok mitt ønske om å bruke lydopptaker under intervjuene. Det var kun oppmerksomhet rundt denne da jeg satte den på og slo den av. Informantene bar for det meste preg av å være utadvendte og pratsomme. Det var følgelig lett å få informasjon fra dem, og tilsynelatende likte de å dele erfaringer om sin egen situasjon. Av og til stilte jeg

kontrollspørsmål for å få bekreftet at jeg hadde forstått informantene rett, for eksempel ”du mener altså at...?” eller ”forsto jeg deg riktig hvis...?”. En intervjusituasjon er anstrengende fordi den krever en enorm tilstedeværelse og konsentrasjon overfor informantens utsagn (Widerberg 2001:84). Det er viktig å være emosjonelt til stede i intervjusituasjonen fordi samtalen i motsatt fall blir abstrakt, svevende og upresis (Fog 2004:97). Til tross for den dype konsentrasjonen opplevde jeg at samtalene gled lett takket være informantenes imøtekommenhet. Jeg følte meg heldig, fordi informantene mine i stor grad oppfylte Kvaales (1997:91) ideal:

”Gode intervjupersoner er samarbeidsvillige og motiverte, de er veltalende og kunnskapsrike. De er ærlige og konsistente, de svarer konsist og presist på intervjuerens spørsmål, de gir sammenhengende fremstillinger og motsier ikke seg selv hele tiden. De holder seg til intervjuemnet og sporer ikke av gang på gang.”

Som jeg så vidt var inne på er forskeren normalt den sterke part i en intervjusituasjon, men i enkelte tilfeller kan det være motsatt. Dette er når forskeren står overfor det Welch m.fl. (2002:613) kaller for ”eliter”. Elitepersoner kan være folk som sitter i lederposisjoner, eller som har ansvar for områder med høy status innenfor organisasjonen, eller som har lang ansiennitet og erfaring. Det er flere fallgruver for forskeren ved kontakt med slike. Ett problem kan være at forskeren har stor respekt og er så takknemmelig for å få tilgang hos vedkommende, at han ikke våger å stille de nødvendige kritiske spørsmål. Et annet problem kan være at eliten dominerer intervjuet fordi de er proffe til å kommunisere og trent i å utvikle overbevisende argumenter. Et tredje problem er at forskeren risikerer å overvurdere riktigheten og viktigheten i hva eliten sier.

Disse fallgruvne forsøkte jeg å unngå. Jeg hadde som nevnt trening i å stille kritiske spørsmål. Etter hvert erfarte jeg at eliteinformantene lot til å like slike. Kanskje hadde dette sammenheng med nettopp det faktum at de er dyktige til å svare for seg. Ved flere tilfeller fikk jeg tilbakemeldinger av typen: ”Gode spørsmål du stiller. Det er nyttig for meg å reflektere over dette”. Dermed forsvant den eventuelle frykt jeg måtte ha for å stille spørsmålene. Jeg opplevde det heller ikke som om eliteinformantene dominerte intervjuene. Den forskjellen jeg imidlertid merket meg mellom eliteinformantene og de

øvrige, var at eliteinformantene var mer tydelige og konsise i sine svar. Der enkelte informanter brukte mange ord på å si forholdsvis lite, brukte eliteinformantene få ord på å si forholdsvis mye. Den siste fallgraven, faren for å overvurdere riktigheten og viktigheten av hva eliten sier, opplevde jeg som relevant. I noen tilfeller kunne jeg ikke unngå å bli imponert over eliteinformanters elegante formuleringer og klare hode. De virket analyserende og argumenterte godt. Dette påvirket meg nok noe. Men på den annen side: jeg tror at jeg mer lot meg påvirke av argumentenes styrke, enn av personens posisjon.

Noe annet jeg opplevde som slående var informantenes åpenhet. På forhånd fryktet jeg at enkelte ville vegre seg for å svare på spørsmål om for eksempel misnøye med endringsprosessen. Det viste seg imidlertid at informantene ytret kritiske oppfatninger som om det var den største selvfølge. Widerberg (2001:99) omtaler i sin bok erfaringer med å intervju elitepersoner. Hun skriver blant annet: ”Som talerør for ledelsen snakker de mye mer ”offisielt”, i koder og diskurser, enn de ansatte.” Jeg erfarte noe annet. Flere av lederne var tilbøyelige til å ytre meninger på tvers av organisasjonens offisielle fremgangsmåte. Welch m.fl. (2002:616) refererer til andre forskere som har meldt om det samme. Dette ga meg et inntrykk av å være kommet til organisasjoner som gjennom sin kultur støtter opp om den åpne meningsutveksling.

3.6 Hypotetisk-deduktiv metode og abduksjon

I forbindelse med metodediskusjon kommer det gjerne opp spørsmål om hvorvidt forskeren jobber *induktivt* eller *deduktivt*. Induksjon vil si at forskeren utvikler/bygger teorier på grunnlag av sine empiriske observasjoner og funn. Deduksjon er det motsatte, nemlig at forskeren bygger logiske hypoteser basert på eksisterende teori, for deretter å teste dem empirisk (Ghauri og Grønhaug 2009; Thagaard 2009).

Utgangspunktet for denne studien er en observasjon av forskjeller mellom NHOs og Aker Solutions’ involvering av de ansatte i sine endringsprosjekter. Ved første blick er nok deduksjon mest iøynefallende ved min oppgave; jeg formulerer antakelser om årsaker til

forskjellene basert på det teoretiske rammeverket, og tester antakelsene mot data. I realiteten var likevel forskningsprosessen mer komplisert. Det teoretiske rammeverket ble ikke fullstendig fastlagt på forhånd. Det ble til underveis, delvis påvirket av dataene som jeg samlet inn parallelt. På samme måte påvirket det stadig mer raffinerte teoretiske rammeverket datainnsamlingen. Med andre ord var både teori og data dynamiske størrelser inntil det siste, og jeg gjorde stadige justeringer. Relatert til denne fremgangsmåten skiller Widerberg (2001:127) mellom *empirisk tilnæringsmåte* (tema hentes fra empiri) og *teorisk tilnæringsmåte* (tema hentes fra teori). Begge tilnæringsmåtene er fruktbare og bør benyttes, gjerne i kombinasjon, skriver hun.

Tove Thagaard (2009:197) kaller den vekselvise anvendelsen av induktiv og deduktiv tilnærming for *abduksjon*: ”Analyse av data har en sentral plass når det gjelder å utvikle ideer, og forskerens teoretiske forankring gir perspektiver på hvordan dataene skal forstås”. Forskeren gjør altså observasjoner, og undersøker og vurderer alternative forklaringer på disse. Også Ragin (1994:47) er opptatt av samspillet mellom induksjon og deduksjon i vitenskapelig metode. Han omtaler dette som *retroduction*, men betydningen er den samme som i Thagaards abduksjon.

Også Føllesdal m.fl. (1996) skriver om temaet, da omtalt som hypotetisk-deduktiv metode. Denne går ut på å (1) sette opp velbegrunnede hypoteser (hvis X, så Y), (2) utlede empiriske konsekvenser av hypotesene, og (3) undersøke ved hjelp av intervjuer, observasjoner og så videre om konsekvensene holder stikk i praksis. Hypotesene justeres dersom man finner grunn til det. I denne frem-og-tilbakegående bevegelsen forandres forståelsen av dataene, og teoriene ses kanskje i et nytt lys. I tråd med dette skriver Becker (1998:196) at formålet med studier som er rettet mot utprøving av hypoteser, er å nyansere eller videreutvikle de teoretiske perspektivene som hypotesene er utviklet fra.

3.7 Dataanalyse

Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer (Kvale 1997:118). I en del metodebøker anbefales det å komme i gang med skriveprosessen tidlig. Jeg foretrakk å fordype meg i stoffet før jeg begynte å skrive. Det vil si, jeg analyserte dataene som jeg

samlet inn fra intervjuene kontinuerlig, og knyttet dem til teori, slik Silverman (2005:152) anbefaler. Dette medførte en del notater, men ingen omfattende skriveprosess. Isteden forberedte jeg meg på skriveprosessen ved å lese store mengder litteratur. Jeg tok notater og skrev ned sitater fra bøkene. Intervjuene foretok jeg spredt, men forholdsvis tidlig i prosessen. De ble som nevnt lagret på lydopptaker, og siden transkribert.

Da jeg mente å ha lest nok litteratur, startet den mer systematiske analysen. Jeg gjennomgikk alle notatene, og delte teorien opp i relevante kategorier for å belyse problemstillingene. Eksempler på disse kategoriene var ”kultur”, ”demokrati”, ”lederstil”, ”organisasjonsendringer” og ”motivasjon”. Deretter saumfarte jeg intervjuene, og kategoriserte dem på samme måte. Gjennomlesningen av materialet avstedkom en mengde refleksjoner. Nå ble det lettere for meg å finne forskjeller og fellestrekk mellom NHO og Aker Solutions. Opprydningen gjorde dessuten at mitt videre arbeid ble langt mer effektivt. Jeg følte etter hvert at stoffet fremsto som ryddig. Det ble mulig å få tak i sammenhenger, og brikkene falt på plass.

3.8 Validitet og reliabilitet

Oppgavens hensikt er ikke å finne sannheter om alle endringsprosesser. Den er derimot et forsøk på å analysere og forklare to case (Silverman 2005:37), basert på en rekke informanternes beskrivelser. Kontekstualisert kunnskap kan være like viktig som generaliseringer (Kvale 1997:209).

Reliabilitet

Begrepet reliabilitet henspiller på hvor pålitelig et forskningsresultat kan sies å være, vurdert ut fra målesikkerhet. Det refererer i utgangspunktet til spørsmålet om hvorvidt en annen forsker, som anvender de samme metodene, ville ha kommet frem til samme resultat (Thagaard 2009:198). Begrepet har utviklet seg innenfor kvantitativ forskning, og passer ikke like godt til kvalitativ forskning (Widerberg 2001:18). I min kvalitative oppgave er det ikke foretatt noen tallfestede målinger. Jeg har isteden intervjuet, tolket og analysert. Intervjuene

kan ikke gjentas. De skjer der og da (Widerberg 2001:185). Dermed er det ikke mulig å teste reliabiliteten på samme måte som ved en kvantitativ undersøkelse.

I arbeidet med oppgaven har jeg brukt meg selv som instrument. Resultatene betinges av mine intervjuer, mine tolkninger og mine analyser. En fare ved en slik metode er at forskeren kan være partisk ved å bare velge ut bevis som støtter egne meninger eller forforståelse, og ignorere alt annet (Kvale 1997:143; Ragin 1994:67). Derfor er det særdeles viktig at det redegjøres grundig for fremgangsmåten (Silverman 2005:224; Thagaard 2009:190).

Validitet

Begrepet validitet henspiller på forskningens gyldighet. I et snevert perspektiv er forskningen valid dersom undersøkelsen måler det den er ment å måle. I et videre perspektiv, tilpasset kvalitativ forskning uten måltall, er validitet knyttet til i hvilken grad forskeren har undersøkt det han mente å undersøke. For å kunne svare på problemstillingene må dataene være adekvate. Selv om det alltid vil finnes begrensninger innenfor en masteroppgave, mener jeg at jeg har fått gode data fra informantene. Sentrale spørsmål er også i hvilken grad tolkningen er god, og hvor passende de benyttede teoriene er for forklaringene (Ghauri og Grønhaug 2009:216). Å validere er ifølge Kvale (1997) å kontrollere, stille spørsmål og teoretisere. Forskeren bør spille djevelens advokat overfor egne funn. Troverdighet og etterrettelighet sikres ved å gjøre rede for de valg og forhold som har bidratt til dataproduksjonen, den logikken som ligger til grunn for analysen, og den empiriske dekningen som finnes for konklusjonene (Silverman 2005:210). Jeg har vært åpen om forskerståsted, jeg har latt ulike stemmer komme til orde, og jeg har prøvd å begrunne mine tolkninger så godt som mulig.

4. Analyse del 1: Organisatoriske treks betydning for involvering av de ansatte i endringsprosjektet

I analysedelen av oppgaven vil jeg forsøke å gi rike beskrivelser av organisasjonene, endringsprosessene og hvordan de ansatte opplevde dem. Beskrivelser er imidlertid ikke nok: de må følges opp med tolkninger, sammenligninger og diskusjoner. Jeg ønsker å la informantene komme til orde. Det vil jeg gjøre ved å flette inn sitater. Jeg mener at dette er redelig overfor informantene, samtidig som det gjør det enklere for leseren å vurdere mine tolkninger. Analysen er delt i to – én del per forskningsspørsmål. Jeg omtaler organisasjonene delvis hver for seg og delvis samlet, på bakgrunn av hva jeg finner mest hensiktsmessig for å beskrive og tolke innenfor de ulike temaene.

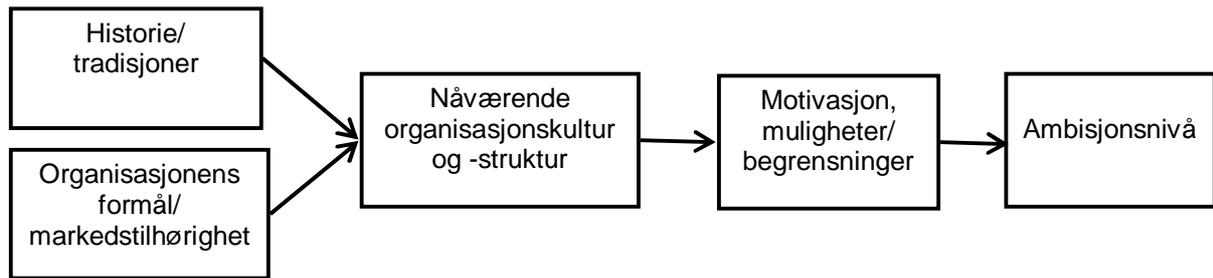
Litteraturen som jeg har trukket inn hittil vil utgjøre en ramme for tolkning av den empirien som jeg vil redegjøre for i det videre arbeidet. Etter teorifremstillingen diskuterte og presiserte jeg problemstillingene. Jeg vil la dette danne utgangspunkt for strukturen i analysen.

Forskningsspørsmål nummer 1:

Hvordan påvirker organisatoriske trekk i NHO og Aker Solutions organisasjonenes ambisjonsnivå for involvering av de ansatte i endringsprosjektet?

Med *organisatoriske trekk* menes her først og fremst egenskaper ved kulturen, og hvordan den kommer til uttrykk gjennom antakelser, holdninger, verdier og handlinger hos både over- og underordnede. Jeg vil argumentere for at - og forklare på hvilken måte - organisasjonenes historie/tradisjoner og formål/markedstilørighet påvirker deres kultur og struktur. Dette påvirker igjen motivasjonen og muligheter/begrensninger for involvering av de ansatte, som i siste instans resulterer i valgt ambisjonsnivå (se figuren under). Dette kan sies å være min overordnede modell. *Ambisjonsnivå for involvering* er den avhengige variabelen i denne studien, og henviser her til i hvilken grad de respektive byggeprosjektene la opp til å involvere de ansatte og gi dem innflytelse.

I delen der jeg diskuterte og presiserte oppgavens problemstillinger, pekte jeg på trekk det særlig vil være interessant å analysere nærmere. Det er sentralt å undersøke organisasjonenes kontekst i vid forstand, og vurdere hvordan denne på ulike måter oppmuntrer til, eller legger hindringer i veien for, involvering av de ansatte. I den forbindelse vil jeg analysere hvilke for/imot-hensyn som ble tatt i betraktning, og årsaker til at disse hensynene ble tillagt ulik vekt i NHO og Aker Solutions.



Figur 4.1: Faktorer som påvirker ambisjonsnivå for involvering

4.1 Om organisasjonskultur, forventninger og grader av involvering

Som jeg har beskrevet i forbindelse med litteraturgjennomgangen er kultur et ganske diffust begrep. Det er krevende nok å *beskrive* en eksisterende kultur. Enda verre er det å *forklare* hvordan kulturen har oppstått eller å *tolke* dens uttrykk. Ifølge Schein er de grunnleggende antakelsene, selve kjernen i organisasjonskulturen, noe de ansatte har et ubevisst forhold til. Følgelig reflekterer de lite over dem, og de er heller ikke vant til å sette ord på dem.

Organisasjonskultur kan sammenlignes med et isfjell: kun en liten del er synlig over havoverflaten (Bang 1998:38). Når en spør ansatte om hvordan organisasjonskulturen er hos dem, får en gjerne svar like uspesifikke som spørsmålet selv. Min fremgangsmåte gikk derfor ut på å stille ulike spørsmål om hvordan ting forholder seg i organisasjonene, og tolke svarene gjennom mine sosiologiske briller og i lys av teori jeg har valgt ut som rammeverk for forståelsen. Innenfor enkelte tema var det mulig å få relativt klare og entydige svar fra informantene, men kulturområdet stilte store krav til meg som forsker. Det faktum at beskrivelsene av NHOs og Aker Solutions' kulturer er så vidt avhengige av mine tolkninger, utgjør naturligvis en mulig feilkilde. En kritiker kan si at mine påpekninger om kulturene mer

er spekulasjoner enn et bilde av sannheten. Til mitt forsvar vil jeg imidlertid hevde at mine tolkninger er bygget opp rundt alle uttalelsene jeg har samlet, observasjonene jeg har gjort, litteraturen jeg har lest, og det jeg vil karakterisere som logiske slutninger. Ved å plukke ut 18 typetilfeller, hvorav flere tillitsvalgte og ledere med god oversikt over organisasjonene, har jeg fått et klart inntrykk av relevante trekk ved kulturene. Utvalget er ikke representativt, men som diskutert i metodekapittelet består det etter min mening av de rette personene.

NHOs kultur

Formål og historie

NHO er en *interesseorganisasjon*, den største for bedrifter i Norge. I formålparagrafen står det at NHOs hovedoppgave er å arbeide for at medlemmene får arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter som styrker deres konkurransedyktighet og lønnsomhet. Dette gjøres gjennom blant annet politisk påvirkning og forhandlinger med arbeidstakerorganisasjoner. NHOs medlemmer er bedrifter som driver næringsvirksomhet i konkurranseutsatte markeder. Mange av dem er relativt små. Ved å stå sammen under NHO-paraplyen øker de sin innflytelse. Siden medlemmene beskjeftiger seg med vidt forskjellige ting, har det vært naturlig å dele opp organisasjonen i landsforeninger som representerer de ulike bransjene. I denne strukturen er landsforeningene gitt høy grad av autonomi, slik at de skal være i stand til å prioritere og ivareta de respektive bransjers interesser på best mulig måte. Dette gjør det til tider utfordrende for NHO å fremstå som enhetlig og samlet, hvilket også ble problematisk for byggeprosjektet.

Intuitivt skulle en kanskje ikke forvente at en arbeidsgiverorganisasjon er pådriver for demokratiske prinsipper og arbeidstakers rettigheter. Med nærmere kjennskap til NHO faller imidlertid brikkene på plass. Min påstand er at den demokratiske kulturen stammer fra hva slags type organisasjon det er snakk om, samt historie og tradisjoner. Forklaring følger:

En organisasjon med andre organisasjoner som medlemmer kalles gjerne for en *metaorganisasjon* eller paraplyorganisasjon (Ahrne og Brunsson 2008). Kontingenter fra medlemmer utgjør eksistensgrunnet. Organisasjonen er med andre ord avhengig av sine medlemmer for å sanke ressurser. Denne typen relasjon gir medlemmene høy innflytelse. I

NHO merkes dette i det daglige gjennom at interessen for medlemmenes oppfatninger er stor. Under endringsprosessen var det blant annet oppmerksomhet rundt noen medlemmers ønske om større arealeffektivitet i NHO-bygget. De mente at sløsing i NHO-systemet medførte for høy kontingent. Medlemsbedriftene bevarer i stor grad sin autonomi og identitet som uavhengige organisasjoner, akkurat som NHOs ulike landsforeninger er relativt autonome innenfor organisasjonens rammer. Dermed blir autoritetsforholdet mer *bottom-up* i NHO enn i ”vanlige” typer organisasjoner.

Dessuten er det tradisjon for *likebehandling* av medlemmene. NHO vil nødig fatte beslutninger som går på tvers av medlemsbedriftenes ønsker. Tvert imot ligger det i organisasjonens natur å etterstrebe konsensus (ibid). Det siste vitner om en organisasjon som søker å dyrke en toveis symmetrisk relasjon til sine medlemmer, jamfør Grunig og Hunts symmetrimodell. NHOs hovedmål er å gagne medlemmene, ikke profitt. Det later til at NHOs relasjoner til medlemmene gjenspeiles i relasjonene til egne ansatte, som også forventer å bli tatt hensyn til og bli hørt. At en organisasjon preges av og tilpasser seg sine omgivelser og sitt ressursgrunnlag er lite overraskende, og helt i henhold til åpen systemteori / kontingensteori.

Dersom en ser nærmere på NHOs historie, vil en også legge merke til organisasjonens rolle som pådriver for et arbeidsliv der arbeidstakerne involveres. I 1935 ble Hovedavtalen mellom LO og NAF opprettet. Dette var et gjennombrudd for ”den norske samarbeidsmodellen”, og en understreking av partenes gjensidige anerkjennelse av hverandres roller og rettigheter (Engelstad m.fl. 2003:218-19). På midten av 1960-tallet iverksatte LO og NHO forskjellige eksperimenter. Målsetningen var å øke grad av medvirkning i arbeidslivet og å forme moderne og effektive organisasjoner. Samarbeidsprosjektet ble ledet av psykologen og arbeidsforskeren Einar Thorsrud, og resulterte blant annet i utviklingen av seks ”psykologiske jobbkrav” med vekt på autonomi, trivsel og læring. I 1977 ble jobbkravene lagt til grunn da Stortinget vedtok den første Arbeidsmiljøloven (Jacobsen og Thorsvik 2007; Engelstad m.fl. 2003). Historien har åpenbart bidratt til NHOs organisasjonskultur.

Markedstilhørighet og omgivelser

Med redegjørelsen over tegner jeg et bilde av NHOs virksomhet og historie. Organisasjonen skal påvirke politisk og bistå medlemmene på forskjellige måter. Medlemmene opererer i mange tilfeller internasjonalt, og NHO har et kontor i Brussel som arbeider opp mot EUs politikk og regelverk. Likevel kan det sies at NHO i større grad enn Aker Solutions har fokuset *innenfor Norges grenser*. Dermed er det grunn til å anta at NHOs kultur i betydelig grad påvirkes av særtrekk ved det norske samfunn. Et slikt trekk er likhetsidealet, som kan knyttes til Hofstedes maktavstanddimensjon.

NHO må følge med i tiden og mestre sine omgivelser for å ivareta medlemmenes interesser. Selv om medlemmene opererer i konkurranseutsatte markeder må NHOs eget marked karakteriseres som relativt *stabilt* og trygt. Organisasjonen har ingen bunnlinje å forholde seg til på samme måte som Aker Solutions har. Det er altså trekk ved NHOs situasjon som kan minne om forholdene i offentlige etater. Deal og Kennedys (1999) inndeling i fire ulike typer organisasjonskultur baserer seg på grad av (1) risiko og (2) hurtig tilbakemelding på beslutninger og strategier. Etter denne modellen er det mest nærliggende å plassere NHO i ”prosesskulturen”, som er typisk for organisasjoner med lav risiko og treg tilbakemelding. Karakteristisk for en slik kultur er at det fokuseres mer på selve prosessene (hvordan arbeidet utføres) enn på resultatene. NHO-informantenes uttalelser tyder på at det har vært et stort engasjement rundt endringsprosessen. Alle har meninger, til dels sterke, om den. Dette har trolig sammenheng med at de ble involvert i endringen, og at den må betraktes som uvanlig stor i en organisasjon der endringer til nå har vært en sjeldenhet. Det kan imidlertid også hende at NHO-ansatte, i tråd med Deal og Kennedys teori, er særlig opptatte av og kritiske til organisasjonens prosesser.

Endringsmotiv

Et av motivene for å samle NHO-fellesskapet var å stimulere til mer kontakt *mellom* enhetene. En drivkraft bak å få flere ut av cellekontorene var å øke kommunikasjonen *innad* i enhetene. NHO ville bruke arkitekturen i de nye lokalene som hjelpemiddel til å fremme kulturendringer. De lange korridorene måtte bort dersom en skulle nå målsetninger om mer samhandling og større tilgjengelighet. Det var ikke bare slitte *fasiliteter* fra 60-tallet som gjorde behovet for endring tydelig. Også *imaget* var i ferd med å bli altfor gammeldags. Dette,

sammen med et behov for å arealeffektivisere i den hensikt å få flere mennesker inn i bygget, la føringer for at en viss andel måtte sitte i landskap. Mens åpne kontorlokaler skulle fjerne rigiditet og symbolisere det moderne NHO, skulle byggets robuste fasade/eksteriør utstråle tyngde, stabilitet og makt.

NHO er en kompetansebedrift, og arbeidsoppgavene preges av den økende kompleksiteten i samfunnet hvor ting veves sammen. Jobbing på tvers av fagfelt er en kjempeutfordring for en organisasjon av denne typen. Mange har vært opptatt av at annerledes organisering fysisk vil kunne gi økt kunnskapsdeling og bedre informasjonsflyt (leder, NHO).

Egenskaper ved de ansatte

NHO er en attraktiv arbeidsgiver som rekrutterer høyt utdannede og ambisiøse mennesker. For mange kan målet med å jobbe knyttes til både Maslows selvrealiseringsbehov og McClellands prestasjonsbehov. Egenskaper ved de ansatte og den sosiale sammensetningen er viktig for hva slags kultur som utvikles i en organisasjon over tid (Jacobsen og Thorsvik 2007:140).

Vi har en veldig dedikert stab som ønsker å gjøre en best mulig jobb (leder, NHO).

Vi har ganske høyt kvalifiserte mennesker. Derfor tror jeg det er positivt å gi dem mer informasjon og mer medvirkningsmulighet (leder, NHO).

Utdanningsbakgrunnen er i høy grad innenfor juridiske, økonomiske og samfunnsvitenskapelige fag. Dette gjenspeiler de kvalifikasjonene som organisasjonen anser som mest nødvendige for å nå sine målsetninger. Både i NHO og Aker Solutions må det sies å være en "jobbkultur" preget av høye forventninger fra både organisasjonenes og de ansattes side. Som jeg var inne på i litteraturgjennomgangen forventer og krever denne typen medarbeidere i mange tilfeller å bli involvert i beslutningsprosesser.

Endringsvaner og motstand

I NHO er *gjennomsnittsalderen* relativt høy, og turnoveren er lav. Det betyr i praksis at mange har vært der i lang tid. Det vekket ikke særlig oppsikt i NHO, før endringen, dersom en

ansatt hadde hatt samme kontor i ti eller sågar tjue år. Med andre ord var bytte av kontorløsninger en sjeldenhet.

NHOs relativt stabile og trygge forhold har medført at de ansatte har vært skånet for de mest omfattende endringene så langt. Dette kunne en merke, ved at folk virket mer skeptiske til endringene enn hva tilfellet var i Aker Solutions. Mens en del av dem ønsket involvering i endringsprosessen, var det også de som syntes det var (minst) like greit å heller bruke tiden på å utføre jobben sin.

NHO har ikke kultur for endringer og utvikling, fordi organisasjonen lever av kontingent fra medlemmene. NHOs egenart er påvirket av at organisasjonen er lite avhengig av hva som skjer i markedet. Særlig endringer som krever stor innsats fra de ansatte er vanskelige å få til. Vi merket at folk ikke var lystne for å bruke mye tid (byggeprosjektet, NHO).

Jeg er ikke sikker på om det hadde vært riktig å ha så mye mer innflytelse. Vi har mye arbeid vi skal gjøre, og det er ikke enorm interesse for å bruke så mye tid på det for vår del. Det er helt opplagt at dette er noe som profesjonelle må gjøre (ansatt, NHO).

Når det gjelder sistnevnte sitat sprikte meningene en del blant dem jeg intervjuet. Et flertall av dem var kritiske til de ”profesjonelle”, eller ekspertene, som hadde stor makt i prosjektet. Blant annet oppsto det misnøye med konsulentenes påstått manglende forståelse for funksjonelle kontorløsninger. Konflikten mellom estetikk og funksjonalitet kommer jeg tilbake til under analysen av kommunikasjonen i prosjektet. I tråd med hva jeg skrev om de ansattes prestasjonsbehov, virker det generelt som om det største engasjementet blant dem oppsto først når de opplevde en frykt for at de nye kontorløsningene skulle redusere mulighetene for å gjøre en god jobb. Uttalelser tyder på at en del ansatte var mer opptatt av kontorløsningenes funksjonalitet enn de var av å bli involvert i endringsprosessen i seg selv.

Involveringen påvirket av autonomi og lederstil

NHO er som tidligere nevnt strukturert i en rekke landsforeninger med stor grad av selvstyre. Blant annet velger de egne styrer, har egne administrerende direktører og tar inn egne kontingenter fra sine medlemmer. Det er vesentlige kulturforskjeller mellom dem; likevel

foregår både formell og uformell kommunikasjon mellom medarbeidere i de ulike enhetene. Selv om de derfor påvirkes av hverandre, gjennom at meninger utveksles og rykter spres, er NHO definitivt en organisasjon som bør betraktes gjennom Martins differensieringsperspektiv. En uttalelse fra byggeprosjektet illustrerer dette:

Det er stor forskjell på avdelingene. Noen, som (X), er nyskapende, mens andre, som (Y), er slik at det sitter i veggene at man skal gjøre ting som man alltid har gjort (byggeprosjektet, NHO).

Samtidig legger organisasjonen stor vekt på å fremstå som enhetlig jamfør Martins integreringsperspektiv. Dette resulterer i en viss dragkamp mellom helhetlige hensyn og bransjehensyn.

Drivkraften til å i det hele tatt gjøre noe var å samle NHO-fellesskapet (byggeprosjektet, NHO).

Tatt i betraktning at 650 ansatte skulle plasseres i det nye bygget, la NHOs byggeprosjekt opp til et meget høyt ambisjonsnivå for involvering. Målsetningen var at absolutt alle skulle få anledning til å komme til orde og bli hørt. Å "bli hørt" må i denne sammenheng defineres som at innspill vurderes på en seriøs måte, uten at de nødvendigvis tas til følge. Slik sett er ikke involvering det samme som demokrati i betydningen flertallet bestemmer. Det er fortsatt lederen som fatter de endelige beslutningene.

Det ligger i sakens natur at ikke alle kan få viljen sin i denne typen endringsprosjekt. Problemet var at mange ansatte mente at de var lovet høyere innflytelse enn de i realiteten fikk.

Etter hvert kom det frem at våre ønsker ble ikke tatt hensyn til i så veldig stor grad, og da følte mange seg litt lurt. Så det ble perioder hvor det ble ganske negativ stemning (tillitsvalgt, NHO).

Å bli hørt betyr at en kan være med å diskutere, og så trekker noen en konklusjon. Konklusjonen kan bli en annen enn en selv ønsker. Problemet er at mange ikke klarer å forholde seg til dette på en ryddig måte. De oppfatter at det ikke har vært god medvirkning hvis beslutningen blir en annen enn de selv ønsket (leder NHO).

Involveringen skjedde gjennom et samarbeid mellom byggeprosjektet og innleide konsulenter. Hovedmannen bak dette var en arkitekturpsykolog fra et konsultentselskap. Sammen med prosjektets brukermedvirkningsside ledet han såkalte ”flytteverksteder”. Der ble de ansatte i de respektive enheter hjulpet i gang med diskusjoner. Meningen var å inspirere til overveielse av nye måter å organisere arbeidsplasser på. Særlig var spørsmålet om cellekontorer versus åpne løsninger gjenstand for oppmerksomhet. Byggeprosjektet understreket at det prinsipielt ikke hadde oppfatninger om hva som ville være den beste løsningen for hver enkelt enhet. Enhetene skulle stå fritt til å velge mellom cellekontorer og åpne landskap, og ønsket var at de ansatte skulle få medvirke gjennom hele prosessen. Byggeprosjektets rolle var å forsyne enhetene med redskaper og inspirasjon til å ta selvstendige avgjørelser. Noen informanter stilte spørsmål ved om ambisjonene for involvering, slik de ansatte oppfattet dem, var i overkant optimistiske. Det krever store ressurser å la hundrevis av personer bli hørt.

Har ikke noen tro på at man må være så demokratisk hele tiden, jeg. Tror det bare gjør det komplisert og skuffende for folk. Da blir de irritert og føler at ting går gærent (ansatt, NHO).

Hvis man skal ta hensyn og høre på alle, så blir det en utrolig prosess. Det blir *for* demokratisk, og hvis du da tror at du får lov til å være med å velge og at alt skal bli som du ønsker, så blir det jo kanskje ikke det. Det blir en nedtur, som man ellers kunne unngått (ansatt NHO).

Andre igjen merket ikke så mye til involveringen i det hele tatt:

Vi har ikke vært så mye involvert. Vi har vært involvert på den måten at vi har fått informasjon mer enn at vi har fått være med i prosessen på ordentlig (ansatt NHO).

På grunn av landsforeningenes autonomi var det vanskelig å få til konsistens i involveringen av de ansatte. Byggeprosjektet hadde ingen myndighet til komme med pålegg overfor

enhetslederne. Deres eneste forpliktelse var å delta på flyttestedene. I praksis hadde enhetslederne, cirka 30 i tallet, makt til å avgjøre i hvilken grad deres underordnede skulle involveres. Det viste seg å være stor variasjon i deres strategier, som jeg vil se nærmere på under punktet om ledelse.

Aker Solutions' kultur

Formål og historie

Dette er historien om et *industrielskap* med svært lange tradisjoner. Kværner, som dannet grunnlaget for dagens Aker Solutions, ble etablert i Oslo i 1853. Selskapet utviklet seg med utgangspunkt i norske naturressurser. Først var Kværner en ledende leverandør av turbiner til vannkraftprosjekter og utstyr til treforedlingsindustrien. Senere gjorde selskapet seg gjeldende også innenfor skipsbygging, skipsutstyr, løsninger for transport av naturgass og offshorevirksomhet. Etter omstruktureringer fusjonerte Kværner med Aker i mars 2004, og i 2008 skiftet Aker Kværner navn til Aker Solutions. Selskapet har i dag kontorer i rundt 30 land verden over, og konsentrerer seg om olje-, gass- og energimarkedet, samt petrokjemi og gruve- og metallindustri. Visjonen er å bli den foretrukne partner innenfor sine forretningsområder.

Markedstilhørighet og omgivelser

Aker Solutions retter betydelig oppmerksomhet mot *internasjonale markeder*. Hard konkurranse og utvikling i markedene har gjort det nødvendig for selskapet å omstrukturere og tilpasse sine satsningsområder. I tråd med åpen systemteori og kontingensteori har selskapet vært avhengig av endringer for å overleve. Dette er typisk for en organisasjon som opererer innenfor *dynamiske omgivelser*. Organisasjonen stilles stadig overfor nye situasjoner og hendelser (Jacobsen og Thorsvik 2007:190). Som et svar på de dynamiske omgivelsene har Aker Solutions forsøkt å redusere usikkerhet gjennom etablering av en rekke underselskap som opererer i forskjellige markeder. Dette gir selskapet bredde, men også *heterogene omgivelser* (ibid). Det har vært nødvendig å utvikle en *organisk struktur* som legger til rette for kreativitet, innovasjon og fleksibilitet. Aker Solutions kan sies å tilhøre det Deal og Kennedy (1999) omtaler som "sats på bedriften-kulturen", med høy risiko og treg

tilbakemelding. Slike kulturer er preget av investeringer i fremtiden, med sindighet og ansvarlighet som ideal. Ifølge teorien er beslutningstakingen konsulterende, men likevel *top-down*.

Industrien har tradisjonelt vært preget av hierarki og maktavstand mellom ledelse og underordnede. Det er også slik at det internasjonalt er mer aksept for forskjeller mellom folk enn det er i Norge. Antakelig har disse forholdene påvirket kulturen i Aker Solutions i en annen retning enn NHOs kultur. Selv om Aker Solutions i likhet med NHO har en divisjonalisert struktur, er den samtidig mer topptung. Dette muliggjør en tydeligere og mer enhetlig ledelse.

Endringsmotiv

I Aker Solutions struktur finnes en rekke underselskaper/forretningsenheter som produserer forskjellige varer og tjenester. Motivet for å flytte til nye lokaler var blant annet samlokalisering av enhetene med tanke på tettere integrasjon. Det nye kontorbygget er digert, og arkitekten har vektlagt at det skal være lett å lese med utpreget åpenhet. Åpenheten gjelder også innenfor kontorlandskapene.

Det går litt på å oppfylle selskapets visjoner og verdier. Åpenhet og dialog er blant våre fremste målsetninger (byggeprosjektet, Aker Solutions).

Samlokalisering og mer rasjonelle lokaler var viktig. Med rasjonelle lokaler menes ikke bare moderne og fleksible, men også økonomieffektive.

Hovedoppgaven vår var å få til vesentlig mer rasjonelle kontorer. Arealbruken per ansatt skulle ned (byggeprosjektet, Aker Solutions)

Egenskaper ved de ansatte

I Aker Solutions er den typiske ansatte ingeniør, og selskapet rangerer høyt på listen over ingeniørstudenters foretrukne arbeidsgivere. Det har derfor anledning til å rekruttere ressurssterke mennesker med høy indre motivasjon. Selskapet har i den siste tiden satset

bevisst på å selektere *ynge mennesker*, da snittalderen var i ferd med å bli høyere enn ønskelig.

Denne organisasjonen er i ferd med å få en eldrebølge, så vi har et veldig fornyelsesbehov blant våre ansatte. Derfor var det viktig for oss å få lokaler som tiltrekker seg unge mennesker (byggeprosjektet, Aker Solutions).

Som i NHO er de Aker Solutions-ansatte opptatt av å prestere, men de sosialiseres inn i en organisasjonskultur med mindre fokus på involvering av de ansatte i overordnede beslutningsprosesser. Mine informanter vurderte det som helt naturlig at hver ansatt *ikke* ble involvert. Enkelte var kritiske til noen av de valgte kontorløsningene, men de kritiserte ikke graden av involvering i prosjektet.

Endringsvaner og motstand

I Aker Solutions etterstrebes det stadig å øke organisasjonens innovasjons- og læringsevne. Markedssituasjonen gjør det som nevnt nødvendig å foreta hyppige endringer og tilpasninger. Det jobbes mye i prosjektgrupper, og de ansatte er generelt vant til å flytte rundt og bytte kontor. Ifølge flere av informantene passer åpne kontorløsninger godt til slike arbeidsformer, fordi de er fleksible og gjør det enkelt å kommunisere. For ansatte med behov for konsentrasjon er kontorlandskap derimot mindre gunstig. De standardiserte løsningene tar lite hensyn til ulikheter i arbeidsoppgaver. Opprinnelig var det i Aker Solutions meningen at de som hadde behov for kontor skulle få det, uavhengig av hierarkisk posisjon. Men, som den tillitsvalgte uttrykte: ”noen vaner er vonde å vende”. En kommer ikke bort fra at antall kontorer fortsatt er ganske skjevt fordelt mellom ledere og underordnede. Likevel:

Jeg tror det er sånn at folk aksepterer eller er vant til at ansatte med høyere lederposisjoner har kontor. Det er ikke noe stort issue, og jeg har ikke registrert noen misnøye i den forbindelse, (tillitsvalgt, Aker Solutions).

Ifølge en informant synes en del ledere at cellekontor er stas. Denne stasen ble imidlertid redusert for mange i det nye bygget, siden de nye cellekontorene er langt mindre prangende enn de gamle. Kanskje dempet dette også de ansattes motstand mot å bli forfordelt når det gjaldt tildeling av cellekontor.

De nye cellekontorene er ikke så glamorøse som enkelte hadde håpet på, så flere har allerede flyttet ut i landskap. Kontorene her blir kalt apebur. Det er noe zooaktig over dem. De har fullt innsyn og er dårlig lydisolert, så de gir ikke store fordelene (ansatt, Aker Solutions).

Jeg fikk forskjellige svar i de to organisasjonene da jeg spurte informantene om i hvilken grad de forventet at ledere og underordnede skulle ha like kontorløsninger. Mens det i NHO tilsynelatende var en selvfølge at lederen skulle ha noen lunde de samme fasilitetene som de øvrige ansatte, virket det som om Aker Solutions-ansatte anså forskjeller som mer naturlige.

Jeg tror ingen reagerer på at ledere har kontor. Det har alltid vært sånn (ansatt, Aker Solutions).

Nei, jeg har ikke fått noen reaksjoner på at enkelte har fått kontor og andre ikke. En grunn til det kan være at kontorene ikke har noe prestisjepreg i det hele tatt, bortsett fra noen få oppi femteetasje hos top management. De har unødvendig store kontorer (tillitsvalgt Aker Solutions).

Disse utsagnene tyder på at likhet mellom ledere og underordnede, som øyensynlig betød mye for de NHO-ansatte, ikke var noe stort samtaleemne i Aker Solutions. Aksepten for maktavstand, jamfør Hofstede, ser ut til å være større i sistnevnte. Hovedårsaken som oppgis er ikke ulikhet i arbeidsoppgaver, men at tradisjoner tilsier det. I Aker Solutions var det ingen tegn til forventninger eller krav om at toppledelsen skulle være "solidarisk" med de ansatte.

Enhetlig ledelse og lavere grad av involvering

I en divisjonalisert struktur dannes det gjerne subkulturer med egne normer og verdioppfatninger, jamfør Martins differensieringsperspektiv. I Aker Solutions' endringsprosjekt fikk imidlertid ikke mangfoldet blant enhetene materialisere seg i særpregede og/eller spesialtilpassede kontorløsninger. Det ble isteden besluttet ovenfra at løsningene måtte være standardiserte og enhetlige, noe som var mulig å gjennomføre fordi forretningsenhetene i Aker Solutions ikke har den samme autonomi som landsforeningene i NHO har. Ledelsens ambisjoner for, og de ansattes forventninger til, involvering var lavere enn tilsvarende i NHO. Stort sett godtok folk den indirekte formen for involvering som ble valgt.

På den ene side begrenset mulighetene for de ansattes innflytelse i flytteprosjektet seg selv ved at en valgte å kjøpe seg inn i et ferdigprosjektert bygg. Det lå ikke inne midler til å endre noe særlig av økonomisk betydning. Det ville være søkt å kjøre en stor involveringsprosess når rammene var så snevre. På den annen side kan det hevdes at Aker Solutions satte seg i denne situasjonen selv. Det hadde vært mulig å prioritere en mer involverende prosess dersom de ønsket det. De vurderte det imidlertid dit hen at det ikke var verdt tiden, pengene og de praktiske utfordringene.

Situasjonen ved denne spesifikke endringsprosessen kan ikke uten videre generaliseres til utførelsen av det daglige arbeidet i organisasjonen. Svarene jeg fikk fra informantene tyder på at de ansatte har forholdsvis stor selvstendighet i jobben til daglig. Undersøkelser som blant annet Engelstad m.fl. (2003:102) og Falkum m.fl. (2009a:30) refererer til, viser at arbeidstakere først og fremst har fått økt innflytelse over sin *egen umiddelbare arbeidssituasjon* de siste tiårene. Endringer av kontorløsninger gjelder riktignok folks kontorplasser, men samtidig er det i den skala det her er snakk om mer å regne som organisasjonsmessige *strategiske endringer*; der er det ifølge de samme forfatterne mindre vanlig å involvere de ansatte. Til tross for usikkerhetsmomenter når det gjelder overførbarhet fra et begrenset antall informanter til organisasjonsnivå, tyder dataene jeg har analysert så langt på at NHO i større grad enn Aker Solutions har en kultur for involvering.

Nærmere om grader av involvering

Jeg har valgt å klassifisere involvering av de ansatte på bakgrunn av Black og Gregersens skala (Jacobsen og Thorsvik 2007:243), som jeg redegjorde for i litteraturgjennomgangen. NHOs ambisjoner må sies å ligge i grenseland mellom ”ansatte kan uttale seg om saken før beslutning fattes” og ”ansatte er med på å fatte beslutningen”. At de ansatte fikk anledning til å uttale seg må regnes som fastslått. Det ble arrangert flytteverksteder der det var lagt opp til at *hver enkelt ansatt* skulle delta og si sin mening. Er det riktig å si at de var med på å fatte beslutningen? Det kommer an på flere forhold. De ansatte hadde ingen vetorett eller myndighet til å fatte beslutninger på egenhånd. Likevel fikk de til dels gjennomslag for sine ønsker. De fikk altså ikke bare uttale seg; deres forslag ble i tillegg seriøst vurdert og noen ganger tatt til følge. Gjennomslagskraften var imidlertid avhengig av lederstil. Lederne hadde

full beslutningsmakt innenfor gitte arealmessige- og økonomiske rammer. Det var store variasjoner i hvordan de forvaltet makten, som jeg kommer nærmere inn på når jeg diskuterer ledelse.

I Aker Solutions var ansatte i de ulike underselskapene i langt større grad underlagt ett og samme regime. Makten var mer sentralisert, og enhetslederne hadde mindre innflytelse enn i NHO. Som nevnt var dette mulig fordi Aker Solutions har en annen struktur, der enhetene er mindre autonome og mer styrt ovenfra. Organisasjonen hadde også et sterkere ønske om standardiserte løsninger, og begrunnet dette med behov for fleksibilitet og å fremstå som enhetlig. De ansattes påvirkning var begrenset til involvering via representanter, som igjen var bundet opp av strategiske, bygningsmessige og økonomiske prioriteringer. Det er mest nærliggende å plassere Aker Solutions i grenseland mellom ”ledelsen informerer de ansatte før beslutning fattes” og ”ansatte kan uttale seg om saken før beslutning fattes” på Black og Gregersens skala. Ifølge Elvekrok (2006:54) må *representativ medvirkning* regnes som *lav grad* av involvering, mens *direkte medvirkning* betraktes som *høyere grad* av involvering.

Tradisjoner og kultur er åpenbart én grunn til at Aker Solutions’ ansatte aksepterte en mindre demokratisk endringsprosess. En annen grunn kan være at endringen ble ansett som mindre omfattende og alvorlig der enn i NHO. Endringen både *er* (fordi færre skifter kontorløsning) og *oppleves som* (fordi Aker-ansatte er langt mer vant til endringer) mindre dramatisk i Aker Solutions. Lines (2004) fant i en studie at effekten av deltakelse særlig er gunstig ved kontroversielle endringer, det vil si slike som vanskelig lar seg forene med organisasjonskulturen og/eller de involvertes personlige mål. NHOs lokaler hadde stått tilnærmet uforandret i mer enn 40 år, og mange hadde ”grodd fast” i sine cellekontorer. I Aker Solutions var det selvsagt også mye som skulle gjøres i forbindelse med flytteprosessen, men for de ansatte virket overgangen mindre truende. Dermed var den også mindre kontroversiell.

Landskapsmøblering er ikke noe nytt for Aker Solutions. På engineeringsiden spesielt har vi sittet i landskap så lenge jeg kan huske, og det er over 30 år i denne bransjen (byggeprosjektet, Aker Solutions)

Flere av informantene uttrykte et avslappet forhold til det å flytte og bytte kontor. De var vant til å flytte minst en gang i året på grunn av nye prosjekter og posisjoner, og betraktet endringer som business as usual.

Jeg tror det for vårt firma er mye enklere å omstille enn for mange andre som er mer stabile og statiske. Da vi forberedte flytteprosessen fikk vi alle mulige formaninger om hvor vanskelig flytting er, fra eksperter og flyttebyråer som skulle prøve å selge seg inn. Og da kunne vi fortelle dem at dette kan vi i Aker. Vi er antakelig blant Norges mest effektive flyttebyrå (byggeprosjektet, Aker Solutions)

Ulike verdier og argumenter

Utsagn fra informantene tyder på at de to organisasjonene skiller seg fra hverandre, både med hensyn til hva slags type argumentasjon som vektlegges og til hvilke verdier som står høyest i kurs. Dette hadde betydning for hvordan endringsprosjektene måtte gå frem for å vinne legitimitet. Allport klassifiserte yrkesgrupper etter hva de vektlegger mest. Han delte opp i teoretiske, økonomiske, estetiske, sosiale, politiske og religiøse verdiprofiler. Slik jeg oppfatter det står *teoretiske verdier*, definert som vektlegging av sannhetssøken gjennom kritisk og rasjonell tenkning, meget sterkt i NHO. I Aker Solutions er *økonomiske verdier*, definert som vektlegging av det praktiske, jordnære, nyttige og brukbare, antakelig mer dominerende (Kaufmann og Kaufmann 2003:265). Dette er selvsagt en forenkling, siden organisasjonsmedlemmene ikke utgjør homogene grupper. Det synes likevel å være en sterk kultur for logiske argumenter i NHO, der det ikke er nok å vise til posisjon i hierarkiet for å bli anerkjent. Ledelsen må samtidig kunne begrunne sine beslutninger på en overbevisende måte.

I vår tid blir lederen i mindre grad vurdert på grunnlag av hvem han er, og i større grad på grunnlag av hva han gjør. En blir ikke respektert på bakgrunn av hierarkisk posisjon alene (leder NHO).

Ledernes behov for argumenter kan illustreres av følgende sitat fra en leder som savnet redskaper til å vurdere ulike kontorløsninger:

Jeg kunne ønske at vi hadde et bedre analyseverktøy som gav en slags kvalitativ og kvantitativ analyse for hver funksjon – det fikk vi ikke (leder NHO).

En representant for de ansatte hevdet at mange hadde savnet de gode argumentene fra konsulentene i forbindelse med flytteverkstedene.

Det ble veldig mye snakk om følelser. Vi er voksne mennesker, og når folk føler at de ikke blir tatt på alvor blir det bare tull. Til slutt var det bare sånn at folk lo av det (tillitsvalgt, NHO).

I NHO forventet altså de ansatte både gode argumenter fra konsulenter og ledere, og å bli involvert i prosessen. I Aker Solutions forventet de ansatte i mindre grad en bestemt argumentasjon eller strategi for gjennomføringen av endringen. De stilte færre kritiske spørsmål, og godtok langt på vei endringen som den var uten noe om og men. Således hadde NHOs flytteprosjekt den mest krevende oppgaven.

Ulike tolkninger av demokrati

En interessant observasjon var at informantene fra de to organisasjonene uttrykte avvikende syn på hva en demokratisk prosess innebærer. I Aker Solutions mente byggeprosjektet at de ansatte var sterkt involvert.

De ansatte ble i aller høyeste grad tatt med i beslutningene. Løsningene i huset er fremkommet gjennom arbeidsgruppene vi opererte med (byggeprosjektet, Aker Solutions).

De ansatte var med hele tiden, og alt ble lyttet til. Så fra mitt ståsted skulle jeg ønske at de ikke hadde så mye de skulle ha sagt (latter), fordi ting tok tid og det ble mange diskusjoner rundt små detaljer som etter min mening ikke var nødvendig (byggeprosjektet, Aker Solutions)

Andre i Aker uttalte seg i mer moderate vendinger om involveringen:

Det var en ganske sterk involvering av de ansatte, men det er klart det lå en del føringer her også. Bygget var allerede tegnet og godkjent (tillitsvalgt, Aker Solutions).

Det var veldig mye brukergrupper og sånne ting, men jeg vet ikke hvor mye reell makt de hadde. De var mye styrt av rammeverket. Tegningene av bygget var jo fiks ferdige (leder, Aker Solutions).

Det ville være feilaktig å hevde at en i Aker Solutions unnlot å ta hensyn til de ansatte. De hadde en lang og seriøs prosess hvor representanter fremmet innspill. Piloten på Lysaker, hvor ansatte fikk teste og evaluere forskjellig møblement ble trukket frem som en sentral del av involveringen. De ansatte fikk for eksempel gjennomslag for å heve skilleveggene mellom pultene, i den hensikt å redusere plagsom visuell støy. Organisasjonen hadde med andre ord en del prosesser for å hente frem de ansattes stemme. Ambisjonsnivået var likevel ikke det samme som i NHO. Det virker som om byggeprosjektet så på representativ involvering som det mest demokratiske de kunne oppnå realistisk sett. Antakelig var det klokt av Aker Solutions å ikke komme med fromme løfter om involvering, siden rammene var strammere enn i NHO. Det kunne fort ha blitt en skinnprosess, med beskyldninger om løftebrudd som resultat.

Videre var Aker Solutions presset på tid siden leieavtalen var i ferd med å renne ut.

Involvering av et så høyt antall ansatte må nødvendigvis ta tid, antakelig mer enn de hadde til rådighet. De ytre rammene spilte definitivt en rolle, men uten en "tolerant" kultur ville det neppe vært tilstrekkelig å vise til dette for å unngå misnøye og motstand. Det er lite trolig at NHOs byggeprosjekt ville sluppet like billig unna med en tilsvarende strategi. Denne påstanden støttes av utsagn fra arkitekturpsykologen som var konsulent i begge organisasjoner i forbindelse med endringene:

Aker har en helt annen kultur. Hvis man hadde brukt Akers involveringsmetode hos NHO, så hadde det antakelig blitt opprør. Og hvis man hadde brukt NHO-metoden hos Aker, så hadde de lurt på hva som var galt.

NHO er en mye mer demokratisk organisasjon, mens Aker er en ganske topptung og hierarkisk. I Aker anser man de ansatte i mye større grad som produsenter, mens NHO anser den enkelte ansatte mer som individ. Av de to var NHO den klart mest brukerorienterte. Aker kjører stort sett åpent unntatt i toppledelsen. Så det er i norsk sammenheng en udemokratisk løsning.

Arbeidsgruppene som kom med innspill til byggeprosjektet i Aker Solutions inkluderte representanter fra enhetene og personer fra fagforeningene, men ikke alle merket noe til dette.

Jeg var bare en sånn som fikk beskjed om å pakke sakene. Var ikke med på planlegging eller noe sånt. Informasjon kom ganske sent i prosessen. Vi visste at vi skulle flytte til Telenor og at det skulle være landskap. Jeg regner med at det var brukergrupper sentralt som bestemte hvordan ting skulle løses, men hvor involvert de forskjellige avdelingene var vet jeg ikke (ansatt Aker Solutions).

NHO var rett og slett nødt til å satse på en større grad av involvering, fordi de ansatte er kravstore når det gjelder hva de anerkjenner som tilstrekkelig demokratisk. Organisasjonen kunne ikke være bekjent av noe annet enn en demokratisk prosess.

Ulikt syn på ledelsen som rollemodell

Under intervjuene fikk jeg et klart inntrykk av NHO-ansattes holdninger til ledelsens atferd. Blant dem ble det forventet at lederen skulle gå foran med et godt eksempel: dersom de ansatte måtte sitte i åpent landskap, burde ledelsen gjøre det samme. Dette gjaldt helt opp til toppledernivå.

Vi ville synes det var veldig negativt hvis lederne ikke hadde sittet åpent. For det første er det sånn at de er minst på plassen sin. De er i møter og de er ute, så sånn sett har de mindre bruk for et lukket kontor enn de som er her mye. Og en annen ting: de er jo en del av fellesskapet. De ville sendt ut en viss type signaler hvis de bestemte at de andre skal sitte åpent, samtidig som de selv trakk seg vekk fra det (ansatt, NHO).

Flere enhetsledere jeg snakket med delte denne tankegangen.

Sjefen må vise solidaritet med de ansatte og si at vi skal stå sammen om dette her. Jeg synes ikke du som sjef kan forlange at de ansatte sitter åpent når du selv har din egen lille celle. Da skal du i alle fall ha en veldig god begrunnelse for det (leder, NHO).

Toppledelsen i NHO var sin rolle bevisst og ble sittende i landskap. Til tross for dette ble de av flere kritisert for at deres landskap ikke var autentisk nok. En enhetsleder reagerte sterkt på dette:

De har et landskap som er svært som rakkern, hvor det sitter fire-fem personer. Da går jo arealeffektiviteten *ned*. Det er et spill for galleriet. Jeg ristet litt på hodet da jeg så det, og tenkte at de bør ikke slå seg på brystet og si at de sitter i åpent landskap, for det er ikke så jævlig åpent for å si det sånn. Det blir litt patetisk, og kan gi en litt gæren signaleffekt.

En av topplerne medga det også selv:

Lederfløyen er latterlig. Det er fem møterom her fordelt på fem mennesker. Vi kunne heller hatt møterommene som hvert vårt kontor, så hadde vi spart arealet hvor vi nå sitter åpent. Dette er ren symbolikk, for vi tar opp så mye plass at det ikke er rasjonelt i det hele tatt. Symbolikken tilsier at vi skal sitte åpent (leder, NHO).

Igjen: likhetstankegangen er en fremtredende verdi i NHO. Tiden hadde løpt fra de gamle lokalene, der fordelingen av kontorer fulgte et hierarkisk mønster nærmest ned til minste detalj. De gamle kontorene og den nye organisasjonskulturen var rett og slett på kollisjonskurs. Folk spøkte om sjefenes hjørnekontor med større pult, høyere stolrygg, dyrere kunst på veggen og så videre. De innså at den typen symbolikk fremsto som ufrivillig komisk i det moderne Norge. NHOs endringsprosjekt hadde større press på seg enn Aker Solutions' tilsvarende når det gjaldt å etterstrebe likhet mellom overordnede og underordnede.

Arkitektur som artefakt

NHO virket meget bevisst på arkitekturen som artefakt (jamfør Schein), og prosjektledelsen var opptatt av at arkitekturen måtte understøtte den nye filosofien for organisasjonskulturen. Dermed ble arkitekturorienterte konsulenter tildelt en sentral rolle i endringsprosessen. Kontorløsningene skulle legge til rette for kjerneverdiene "tilgjengelig" og "samspillende".

Tidligere når du kom inn i resepsjonen var det en disk og et opphevet glassbur hvor det satt to uniformerte Securitas-vakter. Det var en sånn Fort Knox-inngang som vi ville bryte opp (byggeprosjektet, NHO).

Det nytter ikke å bare snakke om samspill – det må skje. Vi har laget mange sosiale møteplasser i bygget fordi vi tenker på samspillet (byggeprosjektet, NHO).

I en enhet der lederen konsulterte de ansatte kom det frem at samtlige ønsket seg cellekontor. Da sa lederen at ”jeg kan ikke leve med en slik løsning. Jeg kan ikke la våre medlemmer se at vi sitter så tradisjonelt i 2008. Vi må fremstå som mer innovative og nytenkende”. En del ansatte satt likevel igjen med et inntrykk av dette var et spill for galleriet, og at endringene *i realiteten* var mer basert på økonomiske hensyn og mote/benchmarking. Denne mistanken tyder på at folk ikke stolte helt på den informasjonen som ble gitt. Flere av informantene så på åpne løsninger som en motebølge som organisasjoner surfer mer eller mindre ukritisk på:

Den motegreia at nå skal liksom alle sitte i åpent landskap bare for å demonstrere, det synes jeg er litt tulle. Man burde se mer på både mennesketypene og arbeidsoppgavene (ansatt, NHO).

Jeg har oppfattet mye av argumentasjonen for kontorlandskap som ”nå må vi også være moderne”, og det er en veldig lettvinnt måte å argumentere på. Cellekontor er jo i dag et negativt ord. Da er du gammeldags per definisjon (leder, NHO).

I Aker Solutions var det et kjempeløft å flytte til nye lokaler. De ønsket seg et signalbygg, og det fikk de. Åpenheten og de store glassfasadene er slående når en entrer hovedinngangen. Løsningene som ble valgt er moderne, men standardiserte. Både NHO og Aker Solutions ønsket med sine nye kontorløsninger å få mer ut av de menneskelige ressursene. Men samtidig som arkitekturen ga muligheter, la den også begrensninger på hvor store valgmuligheter en kunne gi de ansatte. Særlig i NHO, der mange ønsket å beholde cellekontoret, så en seg nødt til å legge et visst press på de ansatte.

Et sentralt felt var overgangen fra cellekontor og til åpne landskap, hvor skepsisen var stor. Vi må sies å ha en konservativ kultur, men den er i bevegelse mot mer fornyelse, tror jeg. Det ble lagt et press mot at ”er det noe tak i deg og enheten, så går du i åpent landskap” (byggeprosjektet, NHO).

En ønsket altså fra sentralt hold i begge organisasjoner å innføre et interiør som la til rette for et mer moderne uttrykk, men også for å spare areal. I NHO kolliderte dette mer med den eksisterende kulturen (og interiøret) enn det gjorde i Aker Solutions, hvilket nok en gang medførte en større utfordring for NHOs byggeprosjekt.

Arbeidsoppgavers og vaners betydning

En av de klareste tendensene i datamaterialet mitt er at type arbeidsoppgaver påvirker hvorvidt folk er positivt eller negativt innstilt til å sitte i landskap. De som er avhengige av å kommunisere mye for å løse oppgavene er i stor grad positive. Dette gjelder selv i NHO, der en ikke har hatt tradisjon for slike løsninger. I Aker Solutions, der flere har vært vant til å sitte åpent, er mange positive til landskapene. Dette fremkommer både i intervjuene jeg har gjort og i en undersøkelse som ble utført i forbindelse med en evaluering av det nye bygget. De som derimot er avhengige av ro og konsentrasjon for å løse arbeidsoppgavene på en god måte, stiller seg i langt større grad negative til åpne løsninger. Dette stemmer godt overens med Arge og Landstads (2004:53) funn i en arbeidsmiljøundersøkelse for Telenor på Fornebu. Jo mer ro en trenger i jobben, jo mindre positiv til kontorlandskap. En ansatt i Aker Solutions som savnet arbeidsro uttalte følgende:

Det ble sagt at grunnen til flytteprosessen var at man kom til å få det så mye bedre - jobbe bedre i form av bedre kommunikasjon, mer fleksibilitet og dynamikk. Collaboration er et ord de liker å bruke som blir litt vissvass. Det er ikke alltid arbeid blir produsert med collaboration. Et dokument på 200 sider blir ikke produsert av collaboration. Arbeidet her krever ofte at enkeltpersoner jobber for seg selv.

I den endringserfarne organisasjonen var det generelt tilfredshet med landskap. Betegnende nok fant jeg den største misnøyen i et underselskap som (1) var noe utypisk med få ansatte og tradisjon for å gå sine egne veier, (2) var vant til liten avstand mellom leder og underordnede, og (3) i mindre grad enn andre deler av konsernet var vant til å flytte. Her likte de dårlig å få standardiserte løsninger tredd nedover hodet.

Vi har fått helt klare retningslinjer for hvordan vi skulle arrangere kontorløsningene. Det var veldig lite vi fikk lov til å bestemme selv. I mange av bedriftene flytter de ansatte hele tiden – gjerne to ganger i året. Vi i (X) flytter sjelden, det er ikke tradisjon for det. Flere av de ansatte her hadde dermed en sterkere tilknytning til ”sitt” kontor. De hadde sittet der i kanskje ti år, og det kan ha bidratt til at endringsprosjektet ble oppfattet enda mer negativt (ansatt, Aker Solutions).

Dette siste viser at når det gjelder forholdet mellom type arbeidsoppgaver, vaner og ønske for kontorløsning, var det store likheter mellom organisasjonene. Begge endringsprosjekter møtte misnøye fra ansatte med behov for arbeidsro. Viljen til å komme de ansatte i møte på dette området var størst i NHO.

4.2 Konklusjoner

Om organisasjonskultur

Som arbeidsgiverorganisasjon er NHOs *historie* preget av formålet: å sikre og forbedre medlemsbedriftenes vilkår og muligheter. I internasjonal målestokk har relasjonene mellom partene i arbeidslivet i Norge vært harmonisk. Siden 30-tallet har Hovedavtalen mellom NHO og LO vært et symbol på ”den norske samarbeidsmodellen”. Samarbeidsprosjektet mellom NHO og LO på 60-tallet, og senere prosjekter i samme ånd, er en bekreftelse på at også arbeidsgiversiden ser fordeler ved å involvere arbeidstakerne i beslutningsprosesser. Som metaorganisasjon med medlemskontingenter som eksistensgrunnlag er NHO også vant til makt ”nedenfra” og likebehandling av medlemmer. Denne mentaliteten ser ut til å ha smittet over på holdningene til egne organisasjonsmedlemmer. NHOs formål, historie og struktur har bidratt til en demokratisk kultur.

Aker Solutions har sine *røtter* i gamle industribedrifter som alltid har hatt en bunnlinje å ta hensyn til i konkurranseutsatte markeder. Industribedrifter har tradisjonelt vært hierarkiske. Dette henger fortsatt igjen i *Aker Solutions* i større grad enn hva tilfellet er i NHO. Organisasjonen består av enheter som opererer i forskjellige markeder, men disse har ikke den

samme autonomien som enhetene i NHO-systemet har. Det later som nevnt til å være større aksept for maktavstand og top-down-struktur i Aker Solutions.

NHOs omgivelser må sies å være stabile. Organisasjonen er ikke avhengig av å levere fra dag til dag, men må jobbe langsiktig og målrettet - ikke ulikt situasjonen for en del offentlige institusjoner. Selv om NHO er i kontakt med EUs organer handler brorparten av arbeidet om påvirkning innenfor Norges grenser. Her til lands står demokratitanken meget sterkt, og NHO er en betydelig aktør i den politiske debatten. Det må antas å påvirke NHOs verdier at organisasjonen når sine mål innenfor demokratiske kanaler. Mye fokus rettes mot *prosesser*. Forhandlingskløkt og evnen til å fremme overbevisende argumenter er høyt verdsatt i organisasjonen. Kulturen synes å være preget av Habermas' filosofi om den frie og åpne debatt hvor enhver som har interessante synspunkter bør få komme til orde. Troen på at involvering av de ansatte øker sannsynligheten for gode beslutninger virker logisk innenfor en *demokratisk kultur*. Byggeprosjektet trakk da også frem som argument at involveringen skulle bedre beslutningskvaliteten, siden de ansatte vet best hvor skoen trykker vedrørende kontorløsninger. De var innstilt på at involveringsprosessen ville være ressurs- og tidkrevende, men at det var det eneste forsvarlige å satse på. Toppledelsen var raus med penger, både til bygget og til endringsprosessen.

Aker Solutions' *omgivelser* er dynamiske og preget av hyppige endringer. Organisasjonen har lært seg å takle utfordringer gjennom innovasjon, fleksibilitet og tilpasning til skiftende tider og markeder. Som nevnt har Aker Solutions kontorer i en rekke land. På den internasjonale arena er hierarkisk tankegang og aksept for maktavstand mer vanlig enn i Norge. Dette antas å påvirke kulturen i selskapet. Endringshyppigheten gjør de ansatte mer avslappede i forhold til for eksempel skifte av kontorplasser. Økonomiske rammer og tidsbegrensninger er noe man er vant til å forholde seg til. Muligheten til å kjøre "ideelle" prosesser med grundige analyser og involvering av et stort antall ansatte, er ikke alltid til stede. Byggeprosjektet vektla å ta med de ansatte på råd, men dette var gjennom representative ordninger og innenfor relativt snevre rammer. Inntrykket som festet seg var at folk i Aker Solutions stiller mindre krav til hva som kan kalles en demokratisk prosess enn hva de gjør i NHO.

Jeg mener at disse ulikhetene ved organisasjonenes historie og omgivelser fører til at kulturene utvikler seg i forskjellig retning. *Måten utfordringer mestres på*, som Schein uttrykker det, går i arv mellom ansatte og blir til tradisjoner som mer eller mindre tas for gitt innenfor organisasjonene, men som ikke er like selvfølgelige når de betraktes utenfra. Sosialisering av de ansatte inn i de respektive kulturene påvirker holdninger til hvordan ting bør gjøres. I mitt tilfelle har det vært interessant å undersøke informantenes syn på involvering i beslutningsprosesser. Det jeg har funnet tyder på at de generelle holdningene overensstemmer med hva en kan forvente ut fra tilhørighet i de respektive organisasjonskulturer.

Teoriene som postulerer historiens og omgivelsenes/kontekstens avgjørende betydning for organisasjonskulturen, virker plausible som grunnlag for å forklare forskjeller i holdninger til involvering av ansatte i beslutningsprosesser. Dette er ikke noe jeg konkluderer med fordi teoriene i seg selv avfeier enhver tvil, men fordi de i kombinasjon med informantenes fortellinger fremstår som overbevisende. NHO og Aker Solutions er to svært ulike organisasjoner – teoriene og de ansattes utsagn bidrar til å forklare årsakene til dette. Selv om kulturene i organisasjonene påvirker de ansatte i bestemte retninger, og det med en viss rett kan tales om en ”hovedkultur”, finnes det selvsagt også divergerende syn innenfor begge organisasjoner. Det er dette Martin mener til oppmerksomhet omkring.

En finner ikke nødvendigvis alle forklaringer i organisasjonskulturene. Flere steder vil jeg komme inn på faktorer som har betydning for endringsprosjektene frihetsgrader (som økonomi, tid til rådighet og arkitektoniske rammer), som ikke uten videre kan tilskrives kultur. Noen vil sikkert mene at disse var det avgjørende, og ikke kulturen. Til det vil jeg svare at det er lite sannsynlig at de aktuelle faktorene har hatt større betydning enn, og kan løsriveres helt fra, alle de kulturelle forskjellene som jeg har funnet mellom de to organisasjonene. Både teori og empiri taler imot dette. Jeg hevder ikke at mine forklaringer er uttømmende; store organisasjoner har et mangfold og en kompleksitet som det er umulig å få fullstendig oversikt over. Jeg mener imidlertid at jeg har snakket med informanter som, både i kraft av å være typetilfeller og å representere bredde, har gjort det mulig å finne de viktigste årsakene til at NHO og Aker Solutions valgte ulikt ambisjonsnivå for involvering av de ansatte.

Om involvering, medbestemmelse og medvirkning

Sammenfattet kan en si at ambisjonsnivået for involvering av de ansatte i endringsprosessen bestemmes av organisasjonenes *motivasjon* og *muligheter/begrensninger*. Motivasjon defineres i denne sammenheng som effekten av kulturelle trekk som (1) demokratiske idealer, (2) krav/forventninger fra de ansatte og (3) tro på at involvering kan føre til bedre beslutninger og smidigere implementering av endringen, jamfør punktene i Vroom og Yettons modell for normative beslutninger. Muligheter/begrensninger defineres i denne sammenheng som handlingsrom bestemt av (1) organisasjonsstruktur, (2) økonomi, (3) tid til rådighet og (4) arkitektoniske rammer. Igjen tar jeg dermed høyde for at også faktorer som ligger utenfor kulturen, og som begrenser handlingsrommet, har betydning for ambisjonsnivået for involvering av de ansatte.

Ulikheter i organisasjonenes demokratiske idealer kan forklares med trekk i deres historie og omgivelser. De ansatte sosialiseres inn i organisasjonskulturen, og internaliserer den i større eller mindre grad. Denne internaliseringen er antakelig hva Schein (2004) snakker om når han bruker uttrykket ”underliggende antakelser”. Organisasjonsmedlemmene tilegner seg vaner som ses på som naturlige eller selvfølgelige. Jeg formoder at organisasjonene søker å rekruttere ansatte som passer inn i den allerede eksisterende kulturen. Dermed opprettholdes og forsterkes gjeldende holdninger. NHOs ansatte stilte særlige krav til involvering i den aktuelle endringsprosessen fordi den ble opplevd som sjelden og alvorlig i organisasjonen. I Aker Solutions er de vant til endringer, og har følgelig et mer avslappet forhold til dem. Det er grunn til å tro at jo mer seriøs en endring er, jo sterkere blir ønsket om involvering i beslutningsprosessen dersom alt annet er likt. Implikasjonen i dette tilfellet var at NHO-ansatte i større grad enn Aker Solutions-ansatte *krevede å bli involvert*. Kombinert med et *sterkere ønske fra ledelsen om å involvere* de ansatte, ble resultatet som en kunne vente: mer involvering i NHO enn i Aker Solutions.

Troen på at involvering kan føre til bedre beslutninger og smidigere implementering av endringen har naturligvis også betydning. NHO valgte konsulenter som, i likhet med byggeprosjektet, var sterke tilhengere av involvering. De var særlig opptatt av at de ansatte skulle utvikle et eierskapsforhold til og en aksept for løsningene, som igjen skulle føre til positivt engasjement i implementeringsfasen. Organisasjonen var villig til å bruke tid og

penger på å få dette til. Det viste seg imidlertid at NHOs struktur, med mange autonome enheter og ledere, skapte problemer og forhindret en konsistent implementering. I Aker Solutions hadde en ikke dette problemet, men situasjonen der var i tillegg annerledes fordi det lå mange føringer i det ferdigprosjektete bygget. Endringer ville bli dyre, og dessuten hadde de dårlig tid fordi kontraktsperioden for leie av de gamle lokalene var i ferd med å renne ut. Dermed ble på sett og vis spørsmålet om organisasjonens tro på involvering som virkemiddel irrelevant. Byggeprosjektet manglet penger til å gjøre de store endringene, og de manglet tid til å involvere i den skala som NHO gjorde. Dette var dog en situasjon som Aker Solutions selv satte seg i. Antakelig var det klokt å kjøre en mindre prosess enn NHOs når rammene for hva som kunne påvirkes uansett var snevre. Av tidligere nevnte grunner er det likevel sannsynlig at Aker Solutions ville lagt seg på et lavere ambisjonsnivå for involvering enn NHO selv om frihetsgradene hadde vært flere. Det er ”måten de gjør det på der”, fritt etter Deal og Kennedy.

5. Analyse del 2: Fremgangsmåtenes betydning for de ansattes opplevelse av endringsprosjektene gjennomføring

Forskningsspørsmål nummer 2:

Hvordan påvirker fremgangsmåtene i NHO og Aker Solutions de ansattes opplevelse av endringsprosjektets gjennomføring?

I analysens del 1 beskrev og tolket jeg organisasjonenes kulturer, og betydningen denne har for involvering av de ansatte i endringsprosjektet. I del 2 vil jeg ta for meg ulike emner som påvirker de ansattes opplevelse av endringsprosjektets gjennomføring. Hvordan kulturen påvirker de ansattes antakelser, holdninger, verdier og handlinger har jeg allerede diskutert. I det følgende vil jeg være mer spesifikk, og se på betydningen av henholdsvis ledelse og motivasjon, årsaker til reaksjoner på endringene, og konsekvenser av kommunikasjonen i prosessen. "De ansatte" er fortsatt verken alle ansatte eller et representativt utvalg, men typetilfeller egnet til å gi et inntrykk av ulike typer opplevelser.

5.1 Om lederes atferd og de ansattes motivasjon

Jeg har valgt å analysere ledelse og motivasjon i én bolk. Dette er fordi jeg mener at lederstil påvirker både *involvering av de ansatte* og deres *holdninger til endringen*. Samtidig påvirkes de ansattes holdninger av deres *type motivasjon*. De ansatte i NHO og Aker Solutions kjennetegnes ved en sterk prestasjonsorientering. Gjennom å prestere realiserer de seg selv og oppnår anerkjennelse, jamfør Maslows og McClellands behovsteorier. Ifølge Zoch og Molleda (2006:315) har organisasjonsmedlemmer et grunnleggende potensial og et ønske om å prestere i jobben – altså har de en grunnleggende motivasjon. Ledelsens rolle er å dyrke og utvikle de menneskelige ressursene for å maksimere organisasjonens utbytte, skriver de.

I de aktuelle prosessene oppfattet en del ansatte beslutninger om å plassere dem i åpent landskap som en hindring for prestasjonsmulighetene. Dette var naturligvis upopulært. Særlig

når beslutningen ble fattet uten å involvere og lytte til de ansatte, oppsto negative holdninger og redusert motivasjon til å medvirke til endringsprosessen. I NHO oppsto dessuten ergrelse som følge av forskjellsbehandling, ved at ledere i de forskjellige enhetene la seg på ulike linjer hva gjaldt involvering. Misnøye med beslutningene og gjennomføringen forekom imidlertid også i Aker Solutions, men i mindre skala av tidligere nevnte årsaker. Et viktig poeng er at det virker som om jobbkulturen i organisasjonene er så sterk at de ansatte som mislikte de nye kontorløsningene og/eller gjennomføringen av endringsprosessen bestemte seg for å være overbærende; de fortsatte å yte sitt beste under de nye forholdene. Åpenlys motvirkning eller sabotasje mot implementeringen forekom ikke, og det var lite som tydet på at selve arbeidsmotivasjonen ble svekket i vesentlig grad. Jeg skiller altså mellom to ting: de ansattes *generelle arbeidsmotivasjon* og de ansattes *motivasjon i forbindelse med endringsprosessen*. Dette skal jeg nå se nærmere på.

Selvrealisering gjennom arbeidsprestasjoner

Som nevnt over er motivasjon knyttet til å prestere utbredt blant de ansatte i NHO og Aker Solutions. Holdningene til endringene preges av dette perspektivet, ved at de ansatte generelt synes å foretrekke kontorløsninger som understøtter deres opplevde mulighet til å prestere. Det store flertall av organisasjonsmedlemmene er velutdannede såkalte kunnskapsarbeidere. Med høyere utdanningsnivå er det en tendens til at arbeidet blir en mer sentral livsinteresse for flere (Colbjørnsen 1999:28).

Veldig mange av de som jobber her er flinke og dedikerte, og gjør jobben sin uansett (tillitsvalgt, NHO).

Folk er trygge på seg selv og den jobben de gjør. De er ikke så redde for endringer fordi de er sikre på seg selv (ansatt, NHO).

Vi er tilpasningsdyktige (ansatt, NHO).

Vi er fortsatt et firma som er veldig opptatt av at når du er på jobben, så skal du jobbe (ansatt, Aker Solutions).

Å prestere er et av de grunnleggende behovene i *McClellands behovsteori*. Personer som scorer høyt på dette behovet tiltrekkes av utfordringer og personlig ansvar. Dessuten er kompetanseopplevelse (følelsen av å mestre sine oppgaver) og selvbestemmelse (autonomi, følelsen av å selv bestemme over det en gjør) røttene til indre motivasjon, ifølge Deci og Ryans teori (Kaufmann og Kaufmann 2003:51). Kobasa utviklet teorien om ”hardhauspersonligheten”. Hardhausene er kjennetegnet ved tre C-er: commitment (tro på det en står for og driver med, engasjement), control (tro på at en selv kan bestemme kursen, tar ansvar), og challenge (tro på at endring er det beste og normale, tar utfordringer på strak arm). Hardhausene ser muligheter istedenfor problemer (Furnham 2005:195-96). Disse teoriene passer godt til ansatte i NHO og Aker Solutions, selv om en selvsagt ikke bør generalisere for mye. Ifølge flere informanter har mange ansatte god selvtillit, og stoler på at de kan mestre endringer. Det var da heller ikke frykten for endringer *i seg selv* som var den mest fremtredende årsaken til motstand, slik de beskrev det for meg. Det sterkeste engasjementet oppsto isteden når folk opplevde at endringen truet deres evne til å prestere i jobben. Dette var en klar tendens i begge organisasjoner. De kraftigste reaksjonene kom fra ansatte som mente at egen produktivitet ville gå ned som følge av forstyrrelser i åpne kontorløsninger.

De tok ikke hensyn til ønskene våre. Det viser at de har liten forståelse for hvordan vi jobber (ansatt, Aker Solutions).

Produktiviteten blir helt sikkert dårligere. Det er veldig mye forstyrrelser, og veldig vanskelig å få gjort jobben sin (ansatt, NHO).

På den annen side uttrykte mange av de som kommuniserer mye i jobben at de liker åpne løsninger. Ikke overraskende hadde disse en mer positiv holdning til endringene.

Der jeg jobber er vi inne i utarbeidelsen av en stor rapport, og det funker kjempebra. Istedenfor å gå til kontorer og holde på, kan vi bare sitte og spørre hverandre. Det fungerer helt fantastisk akkurat nå (ansatt, NHO).

Mange her jobber med prosjektarbeid. Vi prøver å sette sammen folk som har behov for å snakke sammen og for å plukke opp informasjon fra hverandre. Kommunikasjon mellom de som driver innenfor det samme interessefeltet anses å være veldig viktig (ansatt, Aker Solutions).

Det er liten tvil om at det er en sammenheng mellom de ansattes tro på at kontorløsningene vil hjelpe dem med å maksimere prestasjoner, og deres holdninger til endringene. Misnøye oppstår når kontorløsningene oppleves å være mer til hinder enn til gagn. Dette samsvarer godt med *forventningsteori*. Der påstås det at en avgjørende komponent for motivasjon er forventninger om at det er en klar *sammenheng mellom arbeidsinnsats og resultater*. Dersom en ansatt begynner å tro at innsats er fånyttet fordi kontorløsningene stikker kjepper i hjulene, vil motivasjonen reduseres.

Splittede opplevelser av involvering og rettferdighet i NHO

Som tidligere nevnt hadde lederstil størst betydning i NHO fordi langt flere ledere hadde beslutningsmakt der enn i Aker Solutions. Mens man i Aker Solutions kjørte en relativt sentralisert og konsistent endringsprosess der de ansatte ble behandlet likt, medførte enhetsledernes ulike tilnærminger ulik behandling i NHO. Brown og Cregan (2008:682) legger for dagen studier som viser at ledere påvirkes av organisasjonskultur, og at ”managers will be more likely to adopt a participative decision-making approach when the prevailing organizational culture supports such an approach....”. Dette høres rimelig ut, men det ville likevel være naivt å tro at et trettitalls NHO-ledere har identiske standpunkt til temaet. Medlemmer av byggeprosjektet uttalte at det dessverre ble ganske store avvik mellom ledernes måte å angripe prosessen på. De medga også at de i større grad burde ha bearbeidet enhetslederne på forhånd med tanke på å oppnå en mer konsistent fremgangsmåte.

Noen steder ble det lite involvering, mens i andre sammenhenger ble det veldig mye. Det varierte fra ledere som gikk inn som en hard Junta og bare besluttet, til ledere som tok involvering veldig på alvor (byggeprosjektet, NHO).

Enhetslederne kunne selv velge i hvilken grad de ville involvere sine underordnede i beslutningen. De forpliktet seg riktignok til å delta på de tidligere nevnte ”flytteverkstedene” hvor endringene ble diskutert i plenum, men deretter sto de fritt til bestemme videre progresjon. Sitatene under viser varianter av ledernes innfallsvinkel til involvering.

Vi tok individuelle hensyn. Definitivt. Det ville være latterlig å ikke gjøre det. Folk skal jo prøve å trives her. Jeg håper inderlig at de ansatte føler at de har hatt en innvirkning på resultatet, for det har de virkelig hatt. Hvis de ikke føler det er det fordi de ikke har giddet å være med på møtene, eller at de ikke har sagt noe (leder, NHO).

Jeg snakket med alle de ansatte, og de fikk anledning til å si hva de mente om løsninger. Likevel er det klart at ikke alle kunne få gjennomslag for alt. Til syvende og sist var det jeg som tok avgjørelsen (leder, NHO).

Lederne her er ikke tillitsvalgte for de ansatte. De er ledere, og det betyr at noen ganger skal man si hvordan ting skal være, fordi det er sånn det skal være. Det høres kanskje litt autoritært ut, men jeg tror at av og til er det for lite autoritet og for mye medvirkning på arbeidsplasser (leder, NHO).

Ulike betegnelser har blitt brukt på forskjellige *lederstiler* i teorien, men mye overlapper: et klassisk skille, som blant annet Fiedler benytter, går mellom (1) ledere som karakteriseres som *relasjonsorienterte* / hensynstakende / viser omsorg for mennesker, og (2) ledere som karakteriseres som *oppgaveorienterte* / strukturerte / viser omsorg for produksjon. Lederne bak de to første sitatene over kan sies å tilhøre den relasjonsorienterte gruppen, mens lederen bak det siste sitatet kan sies å tilhøre den oppgaveorienterte gruppen. Ifølge Yukls (2010:133-34) oppdeling må de to første lederne plasseres under "konsulterende" og i grenseland mot "felles beslutning", mens den siste passer bedre under "autokratisk". Autokratisk og konsulterende er også i overensstemmelse med Vroom og Yettons oppdeling. Nå kan det selvfølgelig anføres at også de konsulterende lederne hadde makt til å skjære igjennom og beslutte når de fant det for godt. Det er imidlertid helt vanlig, og i stor grad akseptert, at de ansattes innflytelse skjer på de overordnedes premisser. Det var tydelig på informantene at ledernes tilnærming til involvering hadde stor betydning for de ansattes evaluering av endringsprosessen. De som hadde en konsulterende leder følte naturlig nok at de ble tatt mer på alvor.

I litteraturgjennomgangen diskuterte jeg argumenter for og imot involvering av de ansatte. Blant annet viser forskning at medvirkning kan fremme motivasjon, øke tilliten til lederen og skape større aksept for og commitment til en endring. Elvekrok (2006:44) peker på funn som viser at opplevd rettferdighet har positiv effekt på innstilling til organisasjonen, i tillegg til at det reduserer konfliktnivå og øker ytelse. Adams' likeverdsteori antar at mennesker ønsker likebehandling. I praksis betyr dette at de ønsker likt utbytte for lik investering. Dersom

forskjellsbehandling finner sted oppleves det som urettferdig og demotiverende. Rettferdighet dreier seg om å behandle de ansatte likt, og at det gis særskilte grunner dersom man avviker fra likhetsprinsippet (Foss og Moldenæs 1999:97). Uformell kommunikasjon foregår i organisasjoner, også på tvers av enheter. I NHO møter ansatte hverandre i heisen, på trimrommet eller i kantinen, og ordet begynte å spre seg om at enhetslederne behandlet sine underordnede ulikt.

Det er jo greit hvis det er likt for alle, men så får man høre at noen har sagt at ”nei, sånn vil vi ikke ha det”, og så fikk de det som de ville. Her fikk vi inntrykk av at det ikke var noe valg, men samtidig virker det som om man kunne få det annerledes hvis man bare var ”vrang” nok. Jeg har hørt det fra andre avdelinger (ansatt, NHO).

Noen har befalt at alle skal sitte åpent, mens andre har spurt ”hva ønsker dere?”. Det betyr at det har blitt ganske store forskjeller, og det er kanskje litt uheldig. Det er nå engang sånn at folk er opptatt av hvordan andre har det, og hvis de oppfatter at andre har fått goder som de selv ikke har fått... så blir det litt knurring av det (ansatt, NHO).

Det virker likevel som om folk primært sammenlignet seg med andre i *egen* enhet, og misnøyen begrenset seg til et moderat nivå, uten å resulterte i noe som kunne minne om motvirkning eller sabotasje. Det er tydelig at de ansatte har en profesjonell holdning til jobben, slik at ”opprør” er uaktuelt. Dessuten er det mye som oppfattes som positivt med de nye løsningene og gjennomføringen av prosessen, og folk veier det negative og positive mot hverandre. O’Keefee gjennomgår i sin bok ‘Persuasion: theory & research’ (2002:kap.3) teori om holdningers oppbygning. Såkalte ”belief-attitude-modeller” er basert på en antakelse om at folk har ulike oppfatninger om attributter/egenskaper ved holdningsobjekter (for eksempel ”kontorløsning” og ”endringsprosess”). Disse oppfatningene er holdningers byggesteiner. Enkelt forklart postulerer modellene at attributtene/egenskaper evalueres, og at resultatet danner grunnlaget for den overordnede holdningen. Det er altså mulig å være kritisk til enkelte egenskaper ved for eksempel en kontorløsning eller en endringsprosess, og samtidig ha en nøytral eller positiv holdning til denne alt i alt.

Mange sier at det er morsomt å ha en arbeidsgiver som bruker så mye tid og krefter og penger på å gjøre det bra for de ansatte, for det ligger mye innsats og mye god vilje og tenking bak alt som har skjedd her. Og det ser folk. Så det er mange som er fryktelig begeistret over dette (bedriftslege, NHO).

5.2 Konklusjoner

Om motivasjon

De ansattes type motivasjon gjør dem særlig engasjerte i endringen når de opplever at denne har betydning for deres evne til å prestere. Når folk frykter at kontorløsningene skal være til hinder for dem i arbeidsutførelsen oppstår negative holdninger til endringen. Uttalelser fra organisasjonsmedlemmene i både NHO og Aker Solutions tyder på at det er deres sterke ønske om å prestere som gjør at innholdet i endringen er viktig for dem. Som jeg er inne på flere steder i oppgaven har vi å gjøre med arbeidstakere med høy indre motivasjon, som ønsker å realisere seg selv og oppnå anerkjennelse gjennom jobben. Disse målsetningene ser ut til å være deres hovedanliggende, og det er dette som først og fremst påvirker deres holdninger til endringer. De jobber hardt for organisasjonen, i den hensikt å oppleve egen personlig vekst. Det kan synes som om det er en spenning mellom de ansattes (1) lojalitet overfor organisasjonen og dens endringsstrategi, og (2) lojalitet overfor egne arbeidsoppgaver og selvutvikling. Når disse oppleves å trekke i hver sin retning, virker det som om de er mest lojale overfor sitt ønske om å prestere i jobben.

De ansattes fokus på egen tilfredshet er ikke spesielt overraskende. Blant annet Thompson og McHugh (2002:334-36) har diskutert hvordan det foregår "identitetsforhandlinger" mellom arbeidstakere og organisasjoner, der førstnevnte søker å forsvare seg og bygge opp sin egen ønskede identitet innenfor organisasjonen. Det finnes utallige spenninger mellom hva organisasjonen anser som nødvendig for å utvikle seg og de ansattes ønsker for egen arbeidsplass. Dataene viser at det ikke primært er organisasjonens målsetninger med endringene som opptar de ansatte, men heller i hvilken grad endringen oppleves å bidra til ivaretagelse av personlige interesser. Eller for å bruke en organisasjonskonsulents ord: "what's in it for me?".

De ansattes motivasjon for å arbeide påvirker altså deres holdning til endringen. Likevel er det ikke slik at arbeidsmotivasjonen forsvinner når kontorløsningene oppleves å motarbeide arbeidsprestasjoner. Det virker isteden som om de ansatte i NHO og Aker Solutions i en slik situasjon biter tennene sammen og forsøker å gjøre det beste ut av situasjonen. Dette tyder på

høy arbeidsmoral og en tro på at en kan klare å prestere til tross for at forholdene ikke oppleves som ideelle.

Om ledelse

På ledelsesområdet var det store forskjeller mellom NHO og Aker Solutions i de respektive endringsprosessene. Grunnen til dette var, som tidligere forklart, at organisasjonene *har ulik fordeling av makt i sine strukturer*. NHOs endringsprosess bar preg av at enhetene i organisasjonen har stor grad av autonomi, slik at de ansatte fikk *forskjellige ledere å forholde seg til*. De hadde på den ene siden byggeprosjektet, som var felles for alle. På den andre siden hadde de sin enhetsleder. Denne hadde sterk innflytelse på (1) grad av involvering av sine underordnede og (2) de beslutninger som ble fattet om kontorløsninger. Som mine data viser varierte de rundt 30 enhetsledernes tilnærminger. Ansattes opplevelser av involvering er naturligvis subjektive. Det som én ansatt opplever som tilstrekkelig involvering, vil av en annen kunne anses som for lite involvering. Noen vil sågar ønske å ikke bli involvert. I NHO er det imidlertid på det rene at ble det *betydelige forskjeller i hvordan de ansatte ble involvert* i endringsprosessen, også etter mer objektive mål. Det førte til en del misnøye da folk gjennom uformelle kanaler fikk vite at det i andre enheter var gjennomført mer demokratiske prosesser enn hva de selv hadde fått være med på.

Hva så med Aker Solutions? Der var det ikke opp til hver enhetsleder å verken bestemme involveringsgrad eller å fatte beslutninger. Det ble tatt en sentral beslutning om at det nye kontorbygget skulle ha *standardiserte løsninger* med lite rom for lokale tilpasninger. Involveringen foregikk via representanter, mens de øvrige underordnede stort sett bare ble informert om hva som skulle skje uten noen videre diskusjon i formelle kanaler. Fordelen med dette var at det sikret mer *konsistens/likebehandling*. Gitt store deler av litteraturen om ledelse og involvering, kan det virke rart at det ikke oppsto mer motstand blant de Aker Solutions-ansatte når de i såpass liten grad fikk delta. Med utgangspunkt i Vroom og Yettons påstander om situasjonsfaktorer som påvirker beslutningskvalitet og aksept, kan det vurderes dit hen at det i Aker Solutions er (1) større aksept for autokratiske beslutninger enn det er i NHO. En annen grunn til liten motstand kan være at det var (2) større enighet rundt de valgte

løsningene enn hva tilfellet var i NHO. Til slutt kan det hevdes at (3) endringen ble ansett som mer triviell i Aker Solutions enn i NHO hvor den ble opplevd som meget viktig.

Ledelse hadde mye å si for de underordnedes opplevelse av involvering i både NHO og Aker Solutions. I NHOs bottom-up-struktur ble involveringen mer avhengig av enkeltledere enn bare av byggeprosjektets ledelse. Dermed oppsto situasjoner som de underordnede opplevde som urettferdige, fordi folk opplevde at det var usaklig forskjellsbehandling mellom enheter.

I Aker Solutions' top-down-struktur var det mer preg av én ledelse og konsistens. Dette sikret større grad av likebehandling, og en unngikk langt på vei misnøye.

5.3 Om organisasjonsendringer og motstand

Endringer oppleves ofte som ubehagelige. De innebærer gjerne at en må lære seg nye ting, yte ekstra innsats og forlate den bekvemme komfortsonen.

Du har alltid noen som er sånn: ”å, dette ble på feil tidspunkt”, eller ”det skulle ikke vært akkurat sånn”. Det er den generelle misnøyen som du alltid får (ansatt, NHO).

Likevel viser organisasjonslitteraturen at folk kan være positive til endringer når de ser at de er nødvendige, når de selv får være med på å komponere dem, og når de har noe å vinne personlig på dem.

Forsto behovet

I både NHO og Aker Solutions var det øyensynlig lett å få aksept for nødvendigheten av å gjøre noe med kontorfasilitetene. NHOs bygg hadde stått tilnærmet uforandret i over 40 år. Det var nedslitt både teknisk og utseendemessig. Dessuten forhindret den rigide strukturen endringer og fleksibilitet. Dette så de ansatte hver dag. I tillegg måtte mønsteret med cellekontor langs korridorer brytes opp dersom organisasjonen skulle realisere målet om å

samle sine enheter under samme tak. Arealeffektiviteten måtte opp. Det var stor forståelse i NHO for at noe måtte gjøres. Innvendingene dreide seg ikke om behovet for endring i seg selv, men om en del av detaljene ved endringen og måten den ble gjennomført på.

Jeg tror sikkert det er noen som frykter endringen. Det har blitt sagt i litt mer uformelle settinger at folk er litt nervøse for overgangen fra cellekontor (leder, NHO).

I Aker Solutions var situasjonen noenlunde den samme. Lokalene var utdaterte, og organisasjonen merket behov for både modernisering og samlokalisering. Forskjellen var at i Aker Solutions valgte en å flytte istedenfor å rehabilitere. Samtidig var det langt færre der som skiftet kontorløsning. Dermed ble det store diskusjonsemnet et annet enn hos NHO. De ansatte reagerte særlig på at de i fremtiden måtte bytte kollektivt transportmiddel på Lysaker og legge i vei til "usentrale" Fornebu.

Mange så på Fornebu som litt avsides. Vi måtte bygge ned frykten for lengre arbeidsvei. Vi prøvde å fokusere på alt som var positivt og ikke den ene tingen som var negativt, og det tror jeg vi lyktes ganske bra med (tillitsvalgt, Aker Solutions).

En forskjell mellom organisasjonene er at det i NHO utspiller seg en dragkamp mellom NHO sentralt og enhetene. Enhetene vegrer seg for å tilpasse seg for mye. Begge parter anerkjente fordelene ved å knytte organisasjonen tettere sammen. Likevel ble det en utfordring å balansere mellom organisasjonsmessig integrering og enhetenes ivaretagelse av egen autonomi. Denne typen dragkamp fant jeg ikke i Aker Solutions.

Det gikk nok mye på integritet for noen av dem... at de ville ha sin selvstendighet og bestemme hvordan kontorer de ville ha selv. Og på en måte ikke bare få dette her tredd nedover (ansatt, NHO).

Du har på den ene side NHO med deres ønske om at fellesskapet skal fungere bedre, og på den annen side bransjene som vil være veldig selvstendige og gjøre som de vil – så der er det en konflikt. Og når bransjene ikke får det helt som de vil får du disse spenningene (leder, NHO).

Vegringen fra enkelte enheter gjorde seg utslag i at noen ledes skepsis til endringene smittet over på de ansatte. Ifølge byggeprosjektet var det slående hvor annerledes det var å

jobbe med enheter der lederen stilte seg positiv, sammenlignet med enheter der lederen var negativ.

Like årsaker til motstand

Mens mye er ulikt mellom NHO og Aker Solutions, tyder mine data på at det er store likhetstrekk når det gjelder hva som skapte motstand mot de nye kontorløsningene på individnivå. Det er verdt å legge merke til at folk gjerne snakker varmt om organisasjonens beste, men når det kommer til stykket er de mest opptatt av å verne om egne interesser. Falkum m.fl. (2009b:14) skriver at ” motstand kan være resultat av en kunnskapsbasert vurdering av et tiltak, eller det kan være knyttet til forsvar av særinteresser”. Antakelig er det sistnevnte mest vanlig. Særlig tre punkt skilte seg ut hos informantene da de snakket om motstand mot endringen.

For det første handler det om *status* knyttet til cellekontoret. I litteraturen er frykt for tap av makt og status oppgitt som en vanlig årsak til motstand mot endringer. Pfeffer uttaler at autoritet ofte tilskrives personer på grunnlag av kontorsymbolikk, som plassering, størrelse og innredning (Hatch, 2004:313). Særlig i NHO hadde mange ansatte sittet i cellekontor i hele sin yrkeskarriere.

Det er en rekke statusfaktorer som nok spiller inn. Det å ha eget kontor, og familiebesøk inn til pappa, kunst på veggen, hjørnekontor og alt det der (leder, NHO).

I Aker Solutions var ambisjonen at ledere skulle forlate sine cellekontor, men en del ble værende.

De som var leder for en avdeling fikk cellekontor, så det har vært litt status i dette her. De som var leder for en større avdeling fikk dobbeltkontor og noen fikk trippelkontor (byggeprosjektet, Aker Solutions).

I NHO ble det oppfattet som illegitimt å bruke hierarkisk posisjon som argument for å få cellekontor. I Aker Solutions var det større aksept for det. Som jeg har vært inne på tidligere synes det å være forskjellige kulturer (og tradisjoner) i organisasjonene på dette området.

For det andre var en del motstand knyttet til at folk vegret seg mot å endre på *vante og trygge forhold*. Ifølge litteraturen kommer dette gjerne av at det krever ressurser å sette seg inn i nye systemer, og at folk er redde for å mislykkes. Overgangen var størst i NHO, der mange endte med en svært uvant kontorløsning.

Gamle ledere i systemet reagerte på tanken av å ikke ha sitt eget kontor. De har kanskje en yrkeskarriere på 40 år bak seg hvor de alltid har hatt det (leder, NHO).

Du blir jo mye mer eksponert, og folk ser hva du driver med. Sitter du på ditt eget kontor... ikke fordi du sluntrer unna... men der kan du liksom lese en avis og ta en privat telefon, klø deg i øret eller hva som helst (byggeprosjektet, NHO).

De føler at alle som går forbi ser dem over skulderen og ser hva de jobber med på pc-en, og hva de har på pulten og... at de føler at de sitter for nært hverandre når de skal prate i telefonen (ansatt, NHO).

Ledere og ansatte jeg intervjuet var delte i synet på om behov for trygghet og komfort er et legitimt argument for cellekontor. Noen mente at en bør ta hensyn til folks ulike personligheter, og at ikke alle passer i åpne løsninger. Andre mente at en bør prioritere det som er praktisk for organisasjonen, og at folk må makte å innordne seg etter det. Alle hadde imidlertid forståelse for at folk føler et behov for trygghet og komfort.

For det tredje var, som jeg har vært inne på, motstand knyttet til bekymringen for at de nye kontorløsningene ville stikke *kjepper i hjulene for muligheten til å gjøre en god jobb*. Dette passer godt til utsagn fra Bell m.fl. (2001:429) om at ”jo enklere vi kan utføre gitte oppgaver i en setting, desto mer fornøyde er vi med settingen”. Det så ut til å være en nær sammenheng mellom bekymring for åpne løsninger og behov for konsentrasjon i arbeidet. Dette er en gjenganger i litteratur om kontorløsninger som jeg fikk bekreftet via mine informanter: det går et skarpt skille mellom ansatte som primært opplever *kommunikasjon* som viktig i jobben

og ansatte som primært opplever *konsentrasjon* som viktig i jobben. Åpne løsninger innebærer naturlig nok flere distraksjoner både lydmessig og visuelt.

Vi har en del personer som jobber med konsentrasjonsarbeid, som ikke klarer å konsentrere seg og som heller ville hatt kontor. Det er ikke fordi de er sære og ønsker å sitte for seg selv, men fordi de ønsker å gjøre en god jobb (leder, NHO).

Ytterligere et moment knyttet seg til personlighet: det ser ut til å gå et *skille mellom utadvendte og innadvendte* ansatte. Førstnevnte kategori trives bedre med den typen stimulans som en finner i åpne landskap. Folks ønske om å gjøre en god jobb ble naturlig nok ansett som høyst legitimt i begge organisasjoner. En kan spekulere i om denne legitimiteten fikk mange til å bruke nettopp dette argumentet i sin kamp for å beholde cellekontoret. Inntrykket som sitter igjen er imidlertid at uttalelsene ikke bare var strategiske, men et resultat av faktiske bekymringer for jobbprestasjonene. Det er tydelig at det hersker en ”jobbkultur” i både NHO og Aker Solutions med ambisiøse ansatte som stiller høye krav til arbeidsgiveren, men enda høyere til seg selv. En tillitsvalgt jeg intervjuet i NHO hevdet at de ansatte takler omstillinger, men at de reagerer hvis det ikke legges til rette for at de kan yte sitt beste.

Å holde på med sine egne ting i ro og fred, snakke i telefon i ro og fred, ha den rammen rundt seg som kontoret er... er veldig trygghetsskapende. Men også, jeg tror helt reelt, mange synes er viktig for å kunne gjøre en best mulig jobb. Vi har en veldig dedikert stab, så jeg tror alle har hederlige motiver når de argumenterer for at de kan gjøre en best mulig jobb dersom de har kontor (leder, NHO).

Mens *årsakene* til motstand var ganske overensstemmende i de to organisasjonene, var *omfanget* betydelig større i NHO. De mest nærliggende forklaringene på det siste er, som informantene også uttalte, (1) manglende tradisjon for og erfaringer med endringer, og (2) at en langt større andel måtte bytte fra cellekontor til åpne løsninger. I Aker Solutions var folk så vant til endringer og flytting av kontor plasser at de nærmest lurte på hva jeg mente da jeg spurte om dette ble sett på som et problem. ”Nei, det er vi så vant med. Sånn er det bare her hos oss”, var gjennomgangsmelodien. NHO måtte følgelig bruke langt større ressurser på å ”bearbeide” de ansatte.

I litteraturgjennomgangen viste jeg til Westwood, som har laget en oversikt over organisasjonsmessige og personlige forhold som påvirker evnen og viljen til å endre. Både NHO og Aker Solutions har ifølge denne fremstillingen til dels oddsene imot seg.

Organisasjonsmessige forhold: Begge er *gamle* og *store* organisasjoner, og de er relativt *hierarkisk* oppbygd. Likevel har Aker Solutions utviklet en endringskultur, mens NHO nå prøver å endre organisasjonskulturen for å bli mer endringsdyktig. Kontorløsninger er et middel for å oppnå dette, fordi det skaper fleksibilitet og dessuten fører til en slags forflating av organisasjonen selv om det ikke nødvendigvis gjenspeiler seg på organisasjonskartet.

Vi må sies å ha en konservativ kultur, men den er i bevegelse mot mer fornyelse, tror jeg (byggeprosjektet, NHO).

Personlige forhold: Særlig i NHO var folk skeptiske på grunn av brudd med vaner og tradisjoner. Enkelte var redde for å miste statusen knyttet til cellekontor. En skulle anta at dette motvirker endringsevne og -vilje. På den annen side er det i stor grad snakk om ressurssterke mennesker med selvtillit og høy læringsevne, hvilket tilsier at de kan takle endringer på en god måte.

Det er mye voksne mennesker. Det er ikke noen barnehage. Man har kommet langt i livet i forhold til å være trygg på seg selv og å være trygg på den jobben man gjør. De er ikke så redde for endringene fordi de er sikre på seg selv (tillitsvalgt, NHO).

Vi er ikke direkte misfornøyde. Man prøver å være positive (ansatt, NHO).

Motstanden var der, men den var ikke massiv. Kanskje er det mer presist å kalle den for skepsis eller betenkheth. Verken i NHO eller Aker Solutions materialiserte det seg noen aktiv motvirkning av endringsprosessene.

Jeg hadde ikke lyst til å sitte åpent, men når det først var bestemt tenkte jeg at ”ok, da kan man jo gjøre det beste ut av det” (ansatt, NHO).

Kritikk mot gjennomføringen

En del av kritikken fra de ansatte handlet ikke primært om beslutningene og løsningene i seg selv, men måten endringsprosessen ble gjennomført på. Dette gjaldt særlig i NHO, og jeg kommer nærmere inn på det når jeg diskuterer kommunikasjon. Kort fortalt gikk det ut på manglende tillit til påhyrede arkitekturfokuserte konsulenter som ble opplevd å ha stor makt. Dette ga grobunn for en del motstand, som særlig grep om seg i de uformelle kanalene. I Aker Solutions spredte det seg frustrasjon i en enhet der mange drev med konsentrasjonskrevende arbeid. Overgangen til åpnere løsninger var lite populær, og folk mente at prosjektet viste manglende respekt overfor arbeidet deres.

På disse ”roadshowene” (allmøter, min anm.) fikk vi se et bilde av en som satt for seg selv og skrev på et dokument, og så sa han som holdt presentasjonen at ”dette her er det slutt på, sånn skal ikke vi jobbe lenger”. Det forteller oss at han ikke skjønner hva vi driver med. Flere reagerte. Noen reiste seg og gikk. Man må faktisk sette seg ned og skrive ting. Det er en misforståelse at bare folk snakker sammen så går ting av seg selv (leder, Aker Solutions).

Moderatorer for motstanden

Jobbkultur og det som kan kalles gode holdninger blant de ansatte virket dempende på motstanden. I begge organisasjoner var det også slik at begeistringen over nye flotte bygg skapte en positiv stemning som hjalp på misnøyen overfor andre ting. Informantene ga uttrykk for en holdning i retning av at ”ok, de nye kontorene har sine mangler, men vi har i hvert fall fått et fantastisk bygg”.

Alle synes at bygget har blitt kjempefint, og det gjør jo noe med lysten til å gå på arbeid. Teknisk funker det kjempebra. Kantinen er flott. Det er fine møbler, og generelt hyggeligere omgivelser (ansatt, NHO).

Bygget er lekkert. Vi har en kjempehyggelig kantine hvor det er virkelig koselig å gå til lunsj, og det er pent i områdene våre. Så jeg synes det er veldig trivelig å komme på jobb. Møteromsfasilitetene er også kjempebra tilrettelagt (ansatt, NHO).

Folk er veldig fornøyde med bygget, og det tror jeg er en veldig viktig del av det hele. Fordi, selv om noen kanskje synes det var for jævlig at de mistet cellekontoret sitt og måtte sitte ute i et landskap, så tenker de at det får de leve med når kantine har blitt som den har blitt og bygget er så fint og alt er nytt (byggeprosjektet, Aker Solutions).

En annen modererende faktor lot til å være at endringen gjaldt så mange. Det hjelper å få en ”vi er alle i samme båt”-følelse der en opplever sosial støtte fra kolleger (Kaufmann og Kaufmann 2003).

5.4 Konklusjoner

Om organisasjonsendringer og motstand

Endringen ble av de ansatte opplevd som mest omfattende i NHO fordi det der var en langt *høyere andel som måtte endre* kontorløsning radikalt. Endringen ble også *opplevd som mer alvorlig* i NHO, *både* på grunn av at flere opplevde at de nye løsningene påvirket dem i negativ retning (reduisert status, tap av trygge omgivelser og dårligere forutsetninger for å gjøre en god jobb) *og* fordi ansatte i NHO i langt mindre grad enn ansatte i Aker Solutions er vant til endringer. Jeg mener å finne klar støtte i dataene for at opplevelsen av endringens omfang og alvorlighetsgrad påvirket motstanden, og at denne var størst i NHO. Det var interessant å observere at den Aker Solutions-enheten med mest markant motstand, også var den enheten som minnet mest om NHO. Enheten hadde en forholdsvis høy andel som måtte endre kontorløsninger, og en forholdsvis høy andel som hevdet at de åpne løsningene stakk kjepper i hjulene for deres konsentrasjonskrevende arbeidsoppgaver. Altså: jo større omfang og jo mer alvorlig, jo mer motstand alt annet likt.

Uten kunnskap om de interne forholdene skulle en tro at motstanden ville være større i Aker Solutions enn i NHO. De ansatte der ble mindre involvert i prosessen, og de ble plassert i mer standardiserte løsninger, noe som i utgangspunktet skulle skape motstand:

Fra brukersynspunkt er det best å *ikke* bare ha det generelt og fleksibelt, fordi det føles fremmedgjørende. Det er bedre å ha det operasjonelt og identitetsskapende. Hvis de ansatte føler at det er spesielt tilpasset for dem, så føles det bedre (arkitekturpsykolog og organisasjonskonsulent, begge organisasjoner).

Når motstanden likevel ble så beskjeden, har det sammenheng med at de ansatte i Aker Solutions er vant til endringer, og at de ikke fryktet de nye løsningene i særlig grad. Dette virker plausibelt, men i litteraturen hevdes det at det ikke er noen automatikk i at erfaring med endringer i fortiden gjør en bedre rustet til å takle endringer i fremtiden. Yukl (2007:121) refererer to konkurrerende hypoteser:

- Gjentatte omstillinger gjør folk immune overfor endringer
- Gjentatte omstillinger gjør folk mindre fleksible og mer sårbare for senere endringer. Effekten kan skyldes langvarig stress.

I Aker Solutions er det den første av hypotesene over som får støtte. De ansatte går rakrygget inn i endringsprosesser. Fra dette kan det utledes at det ikke bare er *antall* tidligere endringserfaringer som er avgjørende, men også *evalueringen* av de tidligere endringene (om de har vært gode eller dårlige). I Aker Solutions' tilfelle virker det som om tidligere endringer har gått greit, og at dette påvirker holdningene. Motstanden blir liten til tross for at enkelte faktorer skulle tilsi at den var større.

5.5 Kommunikasjon og overtalelse/overbevisning

Kommunikasjon kan være både et suksesskriterium og et problemområde for organisasjoner. I litteraturgjennomgangen redegjorde jeg for kommunikasjon som avgjørende for å skape motivasjon og samspill, og for å få de ansatte til å støtte opp om organisasjonens strategier. Min lærdom fra NHO og Aker Solutions' endringsprosesser er at kommunikasjon er en svært vanskelig disiplin der det er fort gjort å gjøre feil.

NHO

NHOs byggeprosjekt startet sin kontakt med de ansatte på et allmøte på Colosseum kino en sommerdag i 2005. Der ble det kommunisert at byggeprosjektet prinsipielt ikke hadde

oppfatninger om hva som ville være de beste kontorløsningene for hver enkelt enhet i organisasjonen. Enhetene skulle få full frihet til å velge mellom cellekontorer og åpne landskap, og de ansatte skulle få medvirke gjennom hele prosessen. Byggeprosjektets rolle var å gi enhetene redskapene og inspirasjonen de trengte til å ta selvstendige avgjørelser. Med disse løftene gikk byggeprosjektet høyt på banen. Ambisjoner om å involvere samtlige ansatte er uvanlige i organisasjoner av denne størrelsen. Dette skapte entusiasme.

Man trodde man skulle få lov å ønske at man kunne få sitte i kontor, blant annet. Det gikk mye ut på det, at man ble forespeilet at man kunne få sitte på kontor (tillitsvalgt, NHO).

Mange var bekymret for å miste cellekontoret, så diskusjoner om disse versus åpne løsninger ble det heteste temaet i prosessen. Byggeprosjektet hadde som målsetning å oppnå en konstruktiv dialog mellom beslutningstakerne og de ansatte, der de sammen skulle komme frem til best mulige løsninger. Denne fremgangsmåten overensstemmer med de idealer for kommunikasjon som både Habermas og Grunig og Hunt tar til orde for, og som jeg har redegjort for i litteraturgjennomgangen. Dette er idealer basert på åpen og fri toveis symmetrisk kommunikasjon. Her er formålet å skape konsensus og best mulige relasjoner til den annen part, ikke å starte en maktkamp om å få gjennomslag for bestemte mål. Ettersom endringsprosessen skred frem kom det imidlertid for en dag at enhetenes frihet til å velge hadde sine klare begrensninger både arkitektonisk og med hensyn til krav om arealeffektivitet. Dersom en skulle få plass til alle de ansatte i bygget var det en forutsetning at rundt halvparten måtte sitte i åpne løsninger. I noen enheter forsvant de ansattes tillit til at de hadde noen reell innflytelse, også fordi enhetslederen valgte en autokratisk beslutningsprosess.

Byggeprosjektet ønsket involvering av de ansatte, men hadde som tidligere nevnt ingen myndighet til komme med pålegg om det. Det viste seg å være stor variasjon i enhetsledernes strategier.

Jeg opplevde på den ene siden ledere som sammen med sin høyre hånd, en hard Junta, omtrent bare gikk inn og besluttet. På den andre siden var det ledere som tok involvering av de ansatte veldig på alvor (byggeprosjektet, NHO).

Det var altså ikke slik at enhetslederne i alle tilfeller sørget for å oppfylle byggeprosjektets ambisjoner om involvering. Da jeg intervjuet byggeprosjektet medga de at de fra første stund burde kommunisert tydeligere overfor de ansatte hvem som var beslutningstakere på de ulike områdene i prosessen.

Vi kunne kanskje vært mer presise da vi gikk rundt til folk og sa at de kunne få de løsningene de ville ha. Det vi mente var at avdelingen kunne bestemme, men folk erfarer at det er en sjef som vil noe annet enn det de vil. Og så får de det ikke som de vil, og sier: ”vi fikk jo vite at det skulle bli sånn som vi ville”. Den skuffelsen kan jeg forstå (byggeprosjektet, NHO).

Det viste seg vel også at det var flere begrensninger i bygget når det kom til stykket enn det vi hadde tenkt oss (byggeprosjektet, NHO).

Byggeprosjektet fortalte også at dersom de kunne gjort alt på nytt, ville de ha kjørt en prosess med alle enhetslederne i forkant for å sikre størst mulig grad av konsistens mellom deres gjennomføringsstrategier.

Redusert tillit på grunn av tvetydighet

Det er grunn til å spørre om ikke NHOs byggeprosjekt *lovet i overkant mye*. I hvert fall uttrykte de fleste av informantene mine at det hadde vært inkonsistens mellom liv og lære. Dette ble bekreftet av både tillitsvalgt og bedriftslege som hadde vært i kontakt med mange i løpet av prosessen. I en studie fant Wangensteen (2001:106) at *brudd på ansattes forventninger* førte til svekket tillit til ledelsen under en endringsprosess. I NHO opplevde folk en viss skuffelse fordi de ikke ble involvert i den grad de hadde sett for seg.

Jeg tror kanskje at det er mer skadelig å gi inntrykk av at du skal få være med å bestemme noe, og så oppdager du ved noen korsveier at du blir lurt fordi de har bestemt seg likevel (ansatt, NHO).

Mange hadde forventninger om sin egen medvirkningsmulighet, og mange ble skuffet underveis. Det er klart at sånne ting er litt uheldig, at man blir forespeilet en medvirkning som man etter hvert ikke viser seg å ha (bedriftslege, NHO).

Som jeg har vært innom tidligere var en sentral del av involveringen knyttet til ”flytteverkstedene” som ble avholdt for én og én enhet. Disse ble ledet av konsulenten som var arkitekturpsykolog. Til stede var også en representant fra byggeprosjektet og en interiørarkitekt. Disse var samstemte om viktigheten av å la de ansatte få en eierskapsfølelse overfor prosessen. Mitt inntrykk etter å ha intervjuet folk i NHO er likevel at kommunikasjonen fremsto som *tvetydig*. Mange opplevde at byggeprosjektet og konsulentene forsøkte å påvirke folk i retning av åpne løsninger, til tross for forsikringer om at de skulle være nøytrale.

Jeg følte at han hadde én misjon, og det var å fortelle alle at de skulle sitte åpent og hvorfor (ansatt, NHO om konsulenten).

Når du skreller vekk alle ordene om at man skal gjøre vurderinger er det veldig *få* argumenter for at cellekontorløsningen er riktig, og veldig *mange* argumenter for at landskapsløsningen er riktig (enhetsleder, NHO).

Det ble litt sånn ”vil du sitte i et fint åpent landskap, eller vil du sitte i trange dumme bokser bak i kroken?” De fremstilte det å sitte åpent som veldig positivt, og gjorde nærmest litt narr av de som ville ha cellekontor (ansatt, NHO).

Slike utsagn illustrerer oppfatninger om at byggeprosjektet hadde endret kommunikasjonen fra symmetrisk til asymmetrisk. De ble tolket som om de hadde en agenda, nemlig å overtale folk til å velge åpne kontorløsninger. Arkitekturpsykologen medga overfor meg at det var en vanskelig balansegang. På den ene side skulle han være nøytral, mens på den annen side måtte legge hovedvekten på å informere om det folk hadde minst kunnskap om, nemlig åpne kontorlandskap.

Det er mange myter ute og går om hva kontorlandskap er – for eksempel at det er store kontorhaller a la Telenor. Det var om å gjøre å nyansere det bildet og gi input om at det finnes variasjoner. Men informasjonsrollen blir nok ofte oppfattet som en påvirkningsrolle, så hvis du spør kritikere vil de nok si at jeg var utsendt for å få de med på åpne løsninger. Mitt mandat var å få dem med på å *vurdere* åpne løsninger, siden folk vegrer seg for det (arkitekturpsykolog og konsulent).

For prosjektet var det naturligvis uheldig at det til dels spredte seg et inntrykk av at argumentasjonen var farget av pro-åpne-løsninger-holdninger. Proargumenter om raskere kommunikasjon og større åpenhet kunne nok de fleste kjøpe, men mange syntes nok det var påfallende hvor lite det ble snakket om ulempene ved kontorlandskap. Slik jeg tolker det kan det ha vært en ”kulturkollisjon” mellom de ansatte og konsulentene. Jeg opplever at det i NHO er en kultur for rene logiske argumenter, eller det som Kaufmann og Kaufmann (2003:150) kaller for rasjonell-analytisk tenkning. Basert på informantenes utsagn virker det som om konsulentene helte mot det de samme forfatterne (ibid:152) kaller for kreativ-innovativ tenkning, tenkning som frembringer nye og utradisjonelle ideer. Enten det var fortjent eller ikke, ble konsulentene stemplet som ”inhabile” av de ansatte ved at de (1) var skjeve i argumentasjonen, og (2) vektla typiske arkitekturting, som fancy design, fremfor praktiske løsninger. Noen mente også at de ikke var helt ærlige om motivene for endringen.

Medarbeiderne har jo hele tiden mistenkt at ledelsen har ønsket oss i landskap, dels av økonomiske årsaker. Det har ikke vært kommunisert godt nok, for man har mer snakket om litt ”søtere” ting...som samhandling. De ansatte er ikke dumme på noen måte, og man kan godt være tydelige med dem på at dette er også et økonomisk spørsmål (leder, NHO).

Den motegreia at nå skal liksom alle sitte i åpent landskap bare for å demonstrere, det synes jeg er litt tullete. Man må se mer på både typene og arbeidsoppgavene (ansatt, NHO).

Skepsis til konsulentene

Et av de tydeligste budskapene i datamaterialet jeg samlet inn var en sterk skepsis fra de ansatte rettet mot interiørarkitekter. Dette gjaldt både i NHO og Aker Solutions. Interiørarkitektene blir beskyldt for å utelukkende tenke på design og estetikk, mens de ansatte i langt større grad er opptatt av funksjonalitet. Konsulentene som i NHO ble presentert som ”arkitekturpsykolog” ble av mange plassert i arkitektbåsen, selv om vedkommende har doktorgrad i psykologi. Konsulentene skulle i kraft av sin ekspertise gi byggeprosjektets kommunikasjon tyngde. Forutsetningen for at eksperter skal ha en overbevisningskraft er imidlertid at mottakeren anerkjenner eksperten (Yukl 2010:208-09).

NHO har gått i den fellen mange har gått i, nemlig å la interiørarkitektene styre for mye. De tenker for lite på funksjon og for mye på det visuelle uttrykket. Bildene deres ser alltid flotte ut, fordi det ikke er *ett* menneske som sitter der, det er ikke *én* perm i hyllene. Det er kjempefresht. Men i realiteten er det faktisk noen mennesker som jobber der, og som roter og har stygge permer, men dette vil de på en måte ikke ta innover seg (ansatt, NHO).

Interiørarkitektene har vært veldig staa på en del ting som de mener vi burde ha, som den seksjonen uti her med tre stoler midt i. Vi sa ”det kommer ikke til å funke”, og det gjør det heller ikke. Men ok, vi ga opp til slutt. Hvis det var så jævla viktig for interiørarkitektene å ha de derre greiene, så fikk de heller få det (leder, NHO).

Arkitekter må lære seg at ting skal være praktiske, og ikke bare se fine ut. Det skal faktisk jobbes her (ansatt, NHO).

Cold (2001:27) hevder at vi evaluerer omgivelsene på bakgrunn av vår rolle på stedet, enten vi er en besøkende, en arkitekt, en kontorbruker eller en student. Det er formålet med å være der som bestemmer vurderingen av stedet. Det er tydelig at det her var en konflikt mellom folk i ulike roller med ulikt syn på hva som er god kontordesign. Ifølge Moos (1986:4) er det langt mer sannsynlig å oppnå et optimalt (kontor)miljø når kritiske avgjørelser er i hendene på dem som bruker og fungerer i det. I NHO og Aker Solutions hadde andre kanskje for stor innflytelse.

Tvetydighet om involvering, hvor mange som kunne få cellekontor, hvorvidt informasjonen var nøytral, og hva de *egentlige* motivene for endringene var, ble mye diskutert blant de ansatte. Som jeg redegjorde for i litteraturgjennomgangen er det vanlig at rykter oppstår når den formelle kommunikasjonen er tvetydig og det sprer seg usikkerhet blant de underordnede. I slike tilfeller fyller de selv inn de ”blanke feltene”. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007:265) har underordnede generelt mer tillit til informasjon som formidles uformelt gjennom prat enn de har til formell kommunikasjon fra ledelsen. Kaufmann og Kaufmann (2003:248) peker på fenomenet holdningspolarisering, det vil si tendensen til at holdninger blir mer ekstreme gjennom gruppediskusjoner. Slik jeg tolker det var den uformelle kommunikasjonen mellom de ansatte en bidragsyter til å skape og forsterke en viss motstand og skepsis til endringsprosjektet.

Aker Solutions

I Aker Solutions hadde de som nevnt arbeidsgrupper som diskuterte ulike tema, men kommunikasjonen med ansatte flest var preget av asymmetri. Formålet var å informere og påvirke de ansatte.

I Aker hadde de ikke ambisjoner om å nå alle på samme måte som i NHO. Man drev med informasjon på intranettet og hadde en spørreundersøkelse og litt sånt. Så de ansatte ble ikke nådd like direkte og personlig (arkitekturpsykolog og konsulent).

Vi fikk informasjon om hvordan ting skulle være (ansatt, Aker Solutions).

Det ble avholdt noen allmøter og workshops om diverse tema, men det var langt fra alle som deltok på disse. Aker Solutions *lovet aldri de ansatte noen bred involvering* eller utstrakte påvirkningsmuligheter. Dermed hadde de heller ikke så mye å leve opp til. *Fallhøyden var mindre*, og det samme var risikoen for at de ansatte skulle føle seg lurte. Konsernets mer sentraliserte struktur medførte at en i større grad kunne *samordne kommunikasjonen* og prosessene. Fordi de ikke hadde noen fremtredende rolle som beslutningstaker, ble enhetslederne mindre synlige enn de var i NHO. Dette gjorde prosessen mer enhetlig og konsistent.

Mitt inntrykk er at den jevne ansatte i Aker Solutions forholdt seg rimelig passiv og avventet informasjon. Selvfølgelig var flyttingen til et flunkende nytt og storslagent bygg et samtaletema blant folk, men ikke så intenst og over så lang tid som i NHO. Det kan også hende at den beskjedne involveringen av de ansatte *forhindret* motstand fra å oppstå. Mange fordeler til tross: bred deltakelse i beslutningsprosesser kan også fremme konflikter ved at motsetninger bringes frem i lyset. Dette er paradoksalt med tanke på at demokratisering på arbeidsplassen normalt ses på som en måte å avverge konflikt på (Jacobsen og Thorsvik 2007:175). I verste fall kan involvering føre til konflikter som reduserer evnen til både å følge tidsplanen og å nå målsetningene for endringen (Thompson og McHugh 2002:261).

I Aker Solutions hadde de innleide konsulentene en nedtonet rolle uten direkte kontakt med de ansatte. Interiørarkitektens løsninger var likevel noe folk fikk føle på kroppen, og som i NHO ble det reaksjoner på disse.

Jeg er en sånn praktisk anlagt mann som hele tiden på tenker drift og at det skal være mennesker som jobber her, mens interiørarkitektene i litt for stor grad legger vekt på design og at ting skal se pent ut (byggeprosjektet, Aker Solutions).

Arkitekter og interiørarkitekter generelt er ikke i tilstrekkelig grad omtenkssomme på hva et bygg skal brukes til. Det er veldig viktig for dem at det ser fint ut og at de får lagt igjen visittkortet sitt i form av noe design og sånt (ansatt, Aker Solutions).

Arkitekten har en visjon for hvordan bygget skal fungere. Den stemmer ikke med vår arbeidsdag, og det er heller ikke arkitekten som sitter her og jobber (ansatt, Aker Solutions).

For de fleste i Aker Solutions fungerer åpne løsninger greit. Dette bekreftes av tilbakemeldinger til byggeprosjektet og tillitsvalgt, og av en spørreundersøkelse som er gjennomført i etterkant av flyttingen. Selv om de fleste virket tilfredse, var det også her enkelte som reagerte på det de mente var manglende ærlighet når det gjaldt argumentasjon for motiver.

Man spilte ikke med åpne kort da man kjørte prosessen. Man prøvde å frelse folk som skulle flytte. De sa at man måtte skjønne at dette her kom til å bli mye bedre. Det ble aldri sagt at vi sparer masse penger på å flytte hit. Hvorfor ble ikke det sagt? Det var det som var hovedgrunnen til at man flyttet. Antallet kvadratmeter per ansatt gikk kraftig ned. Jeg ønsker ikke mer demokrati, bare mer ærlighet (ansatt, Aker Solutions).

Gode argumenter viktigere i NHO

Det er interessant å se på prosessene i NHO og Aker Solutions i lys av Petty og Cacioppis Elaboration Likelihood Model. Som redegjort for i teoridelen postulerer denne at hva slags argumenter som fungerer best i overbevisningsøyemed, avhenger av hvor tilbøyelig mottakeren er til å tenke grundig gjennom argumentene. Tilbøyeligheten til å gjøre dette, som

kalles å prosessere budskapet sentralt, avhenger av individets (1) motivasjon, (2) evne og (3) mulighet. Jo mer sentral prosessering, jo viktigere er argumentenes kvalitet.

Som beskrevet var endringens omfang og alvorlighetsgrad større, og mer truende, i NHO enn i Aker Solutions. I tillegg ble de ansatte i høy grad involvert, noe som gjorde dem enda mer opptatt av saken. Det ville være feil å fremstille det som om endringen i Aker Solutions gikk upåaktet hen, for også der var det en betydelig overgang fra de gamle kontorene. Likevel frembrakte ikke endringen den samme usikkerheten blant de ansatte der. Siden de heller ikke ble involvert i samme grad, hadde de den også mer på avstand mentalt.

Disse forholdene gjorde de NHO-ansatte mer tilbøyelige til å sette seg grundig inn i saken. De stilte høyere krav til argumentasjonen som understøttet beslutningene, hvilket definitivt var en kommunikasjonsutfordring for byggeprosjektet. Til dels manglet de midlene til å kunne overbevise tilstrekkelig, blant annet var et analyseverktøy for arbeidsprosesser savnet.

Jeg er litt skuffet over prosessen fordi at den ble så synsete når det gjaldt å vurdere hva som er de optimale kontorløsningene. Jeg hadde håpet at vi skulle få noe mer kvantitativt...hvordan du ut fra en vurdering kom frem til en skala (leder, NHO).

Vi sa på alle møtene at arbeidsprosessene var viktige. Men vi hadde ikke de riktige verktøyene til å analysere dem (byggeprosjektet, NHO).

Også i Aker Solutions vurderte folk argumentene, men de ble ikke i samme grad gått etter i sømmene. Dessuten tilsier kulturen der, som diskutert tidligere, at ledelsen lettere kan informere om beslutninger uten at de ansatte forventer eller krever å bli involvert noe særlig. Ifølge O'Keefe (2002:223) viser undersøkelser at jo mer personlig viktig temaet er, og jo mindre kredibel (ekspertise + troverdighet) kommunikatoren vurderes å være, dess mindre overensstemmelse tolereres mellom kommunikatoren og mottakerens ståsted. Med andre ord kreves argumenter av høy kvalitet for å overbevise en mottaker som opplever temaet som viktig, og som i utgangspunktet har et vesentlig annerledes syn på saken enn hva kommunikatoren har. I NHO ble oppgaven med å overbevise vanskelig fordi en del ansatte både var skeptiske til løsningene og kritiske til byggeprosjektets og konsulentenes kredibilitet.

5.6 Konklusjoner

Om kommunikasjon og overtalelse/overbevisning

Informantene i NHO var meget samstemte: mange hadde oppfattet tvetydigheter i kommunikasjonen fra byggeprosjektet og konsulentene. Én tvetydighet angikk diskrepansen mellom det de oppfattet som løfter om involvering/medbestemmelse, og hvilke muligheter de faktisk fikk til å øve innflytelse på beslutningene. En annen tvetydighet angikk diskrepansen mellom prosjektets og konsulentenes påståtte nøytralitet vedrørende løsningsvalg, og det mange ansatte karakteriserte som en overtalellesprosess. Kommunikasjonen ble av mange opplevd som mer asymmetrisk enn symmetrisk. En tredje tvetydighet angikk hva prosjektet vektla å snakke om. Noen etterlyste mer ærlighet om motivene for endringen. En del mente at de *reelle* motivene for endringen var økonomiske og organisatorisk strategiske, mens de *uttalte* motivene fokuserte mer på forbedring av den enkeltes arbeidssituasjon.

Noen grad av tvetydighet oppsto også som følge av at betydelig kommunikasjon gikk via enhetsledere, slik at budskapene kunne være noe forskjellige på det tidspunkt de nådde frem til de ansatte. Et tettere samarbeid mellom byggeprosjektet og enhetslederne kunne sannsynligvis medført en tydeligere og mer konsistent kommunikasjon. Opplevd manglende tydelighet i kommunikasjonen og mangelfull konsistens mellom "liv og lære" medførte en del misnøye som jeg mener forsterket seg gjennom den uformelle kommunikasjonen. Jeg skriver helt bevisst "opplevd" i forbindelse med disse spørsmålene, da det er de ansattes subjektive evalueringer jeg leter etter mer enn den objektive sannhet. For, som det heter, "perception is reality" – i hvert fall en vesentlig del av virkeligheten.

I Aker Solutions var det enklere å få til tydelig og konsistent kommunikasjon av forskjellige grunner. Beslutningsmyndigheten var mer sentralisert og kommunikasjonen mer begrenset. De ansatte ble ikke lovet like mye, og dessuten var de mindre engasjerte i endringsprosessen. Dermed skulle det også mer til for å skuffe dem. Det interessante funnet er at de som kommuniserte minst, og som i størst grad ble overstyrt, på mange måter endte som de mest tilfredse med endringsprosessen. De NHO-ansatte kommuniserte mer, og de vurderte kommunikasjonen grundigere og mer kritisk. De Aker Solutions-ansatte hadde et mer perifert forhold til byggeprosjektet og et mer avslappet forhold til endringen.

Dataene taler for at tydelig og konsistent kommunikasjon øker de ansattes tilfredshet med endringsprosessen. I hvilken grad slik kommunikasjon er viktig avhenger imidlertid av kontekst (hvor betydningsfull saken er for de ansatte), jamfør logikken i Elaboration Likelihood Model. Paradoksalt nok ser det ut til at kommunikasjonen var mest tvetydig i NHO, der en var mest avhengig av å være tydelig og konsistent på grunn av de ansattes store engasjement i saken.

I NHO var det vanskelig å opprettholde troverdigheten når det viste seg at (1) frihetsgradene var mindre, og (2) de ansatte var mer prisgitt sine respektive enhetslederes strategier enn de først hadde fått inntrykk av. Verktøy som muligens kunne gitt bedre argumenter for hvem som burde ha cellekontor, og hvem som ikke burde ha det, manglet også. En annen ting som lot til å slå uheldig ut, var konsulentenes sentrale rolle i kommunikasjonen og deres relativt tette kontakt med de ansatte. Dette kunne fungert bra dersom de ansatte hadde den nødvendige tiltro til deres ekspertise, men det er tydelig at mange ikke stolte på deres evne til å komme med rasjonelle argumenter og/eller de rette løsningene. Det må i den forbindelse sies at NHO sto overfor en vanskelig utfordring, gitt at (1) endringen i stor grad opplevdes som viktig og personlig relevant for de ansatte, og gitt at (2) den utbredelsen av åpne løsninger som måtte på plass (grunnet de arealmessige rammer) medførte at mange ble nektet deres foretrukne kontorløsning. Det ville være naivt å tro at dette kunne gjennomføres uten betydelig skepsis fra de ansattes side.

Alt i alt var det lettere for Aker Solutions å leve opp til de ansattes forventninger, fordi de var betydelig lavere enn i NHO. En kan begynne å spekulere i om det generelt er klokt å love så lite som mulig, men dette vil nok igjen avhenge av kontekst. Aker Solutions' fremgangsmåte ville sannsynligvis ikke blitt godtatt av de NHO-ansatte. Dette handler om kultur, som jeg har vært inne på tidligere. Det relativt sett moderate engasjementet for endringen blant de Aker Solutions-ansatte, medførte også at kommunikatorenes kredibilitet fikk mindre betydning.

6. Avslutning

I denne delen av oppgaven skal jeg samle trådene og trekke overordnede konklusjoner fra analysen. Dette vil jeg gjøre ved å oppsummere undersøkelsens sentrale poeng og funn, og gjennom dette besvare problemstillingene. Jeg vil også vurdere implikasjoner som følger av resultatene fra studien.

6.1 Oppsummering og konklusjoner relatert til problemstilling 1

NHO og Aker Solutions er to tunge og tradisjonsrike aktører i det norske samfunn. Fellestrekkene var mange da de sto overfor sine omfattende endringsprosjekter. Begge ønsket seg et mer tidsriktig hovedkvarter hvor de kunne samlokalisere organisasjonen. Begge skulle gi sine hundrevis av ansatte nye kontorfasiliteter. Begge ønsket seg et bygg som gjenspeiler imaget de vil ha overfor organisasjonsmedlemmene og samfunnet rundt. Begge ville tilrettelegge lokalene for mer rasjonelle arbeidsformer tilpasset den moderne tid. Begge hadde organisasjonsmedlemmer som forsto behovet for endring. *Hvorfor valgte de forskjellige fremgangsmåter med tanke på involvering av de ansatte?*

For å kunne forklare dette har jeg søkt tilbake til organisasjonenes røtter. Deres (1) historie og tradisjoner, og (2) formål og markedstilhørighet kommer til uttrykk i nåværende (1) organisasjonskultur og (2) organisasjonsstruktur. Jeg har diskutert sannsynlige årsaker til at NHO og Aker Solutions har utviklet de kulturer og strukturer som organisasjonene har i dag.

Trekk ved organisasjonskulturene og -strukturene har vært avgjørende for NHOs og Aker Solutions' (1) motivasjon til og (2) muligheter/begrensninger for å involvere de ansatte i de respektive endringsprosessene. Motivasjonen til involvering kan ses på som effekter av (1) demokratiske idealer, (2) krav/forventninger fra de ansatte og (3) tro på at involvering kan føre til bedre beslutninger og smidigere implementering av endringen.

Muligheter/begrensninger for involvering kan ses på som et resultat av (1) organisasjonsstruktur og (2) endringsprosjektets ressurser (økonomi, tid til rådighet,

arkitektonisk rammeverk). Alle disse faktorene har jeg beskrevet og vurdert nærmere i mine analyser.

NHO

NHO har gjennom sin historie utviklet en kultur der demokratiske idealer står sterkt både i ledelsen og blant de ansatte. En er vant til å lytte nedover i systemet, ettersom medlemsbedriftene er organisasjonens eksistensgrunnlag. Likhetstankegangen står dessuten sterkt. Dette kommer for eksempel til uttrykk når de ansatte forventer at ledere og underordnede skal behandles likt, og gis like kontorløsninger, så lenge rasjonelle grunner ikke tilsier noe annet.

Historisk sett har NHO, blant annet gjennom Samarbeidsprosjektene med LO på 60-tallet, vært bidragsyter til et arbeidsliv preget av respekt for arbeidstakerne. Det synes å ligge i kulturen en tro på at åpen og rasjonell kommunikasjon får frem de beste argumentene og derigjennom de beste beslutningene. NHO har ressurssterke og høyt utdannede ansatte som krever mye av arbeidsgiveren, men som også er opptatt av å prestere tilbake. Disse trekkene taler for betydelig involvering av de ansatte, til gagn for både dem selv og organisasjonen.

Det kan synes å være en form for selvmotsigelse i NHOs fremgangsmåte ved at en på den ene side oppfatter involvering av de ansatte som helt maktpåliggende, og på den annen side mangler den store troen på at de ansatte vil investere betydelig tid og krefter i prosessen. Det samme finner en blant de ansatte: de ser det på den ene side som selvfølgelig at de gis anledning til å si sin mening og bli hørt, men samtidig vil de heller prioritere å prestere i jobben sin. Det er verken tradisjon for eller særlig lyst til å bruke mye tid på endringer.

Samtidig er organisasjonen delt opp i enheter/landsforeninger som representerer hver sine bransjers særinteresser. Disse har en så høy grad av autonomi at byggeprosjektet manglet den nødvendige autoritet til å sørge for konsistens på tvers av dem. Dette trekket ved organisasjonsstrukturen resulterte i at graden av involvering varierte på tvers av enheter, avhengig av enhetsledernes stil. Byggeprosjektet medga at de trolig kunne oppnådd mer

konsistens hvis de i større grad hadde diskutert temaet med enhetslederne på forhånd. I stedet ble enhetslederne kastet inn i prosessen like uforberedt som de ansatte. Byggeprosjektets begrensede autoritet, og den inkonsistens som oppsto mellom enhetene, bidro til ulike former for misnøye.

Hvorfor gikk en så høyt på banen når organisasjonsstrukturen gjorde det umulig å garantere utstrakt og lik involvering av alle de ansatte? Svaret er antakelig så enkelt som at denne dimensjonen ble undervurdert, samt at det rett og slett var utenkelig å gå autokratisk frem. Det er all grunn til å tro at byggeprosjektets intensjoner var gode. De sto overfor en av de største endringsprosessene i NHOs historie. Tradisjoner og kultur tilsa en demokratisk fremgangsmåte. Ledelsen var raus med å stille ressurser til rådighet. De påhyrede konsulentene var alle opptatt av involvering og eierskap til løsninger. De ansatte var spente fordi endringen var omfattende og en sjeldenhet i organisasjonen. Det lå i det hele tatt mye prestisje i å gjennomføre prosessen på en forbilledlig måte. Til tross for strukturen gjennomførte NHO en vesentlig mer involverende prosess enn Aker Solutions gjorde, og antakelig skal det godt gjøres å være mer demokratisk i en organisasjon med mer enn 600 ansatte. Byggeprosjektet kunne likevel ha unngått en del misnøye ved å være mer forsiktig med forhåndsløftene.

Aker Solutions

Aker Solutions har med sine lange tradisjoner innenfor industri, og virke i rundt 30 land, en ulik historikk og helt andre forutsetninger enn NHO. Organisasjonen befinner seg i omgivelser som krever hyppige endringer og beslutninger som har direkte konsekvenser for bunnlinjen. Ofte vil det ikke være rasjonelt å kjøre tunge beslutningsprosesser.

De ansattes utstrakte erfaring, både med endringer generelt og skifte av kontor spesielt, bidro til at den aktuelle prosessen ble ansett som mindre alvorlig enn i NHO. Den var heller ikke like omfattende, med tanke på at langt flere var vant til åpne kontorløsninger. Endringsprosjektet fikk derfor ikke den samme oppmerksomhet og tyngde i de ansattes bevissthet.

Strukturen i Aker Solutions er mer hierarkisk og top-down enn NHO sin. Den er i likhet med NHOs delt opp i ulike enheter/forretningsområder, men disse hadde ikke den samme autonomien i flyttestruktur. Isteden ble det bestemt fra sentralt hold at det skulle være en relativt streng standardisering av kontorløsningene over hele linjen (bortsett fra i toppledelsen), noe enhetslederne i liten grad kunne påvirke. Dermed var de ansatte sikret både konsistent behandling og likere kontorløsninger enn hva tilfellet var blant de ansatte i NHO.

I tråd med hva kulturen tilsier hadde ikke Aker Solutions de samme ambisjonene for involvering som NHO hadde. Dette lot imidlertid ikke til å plage de ansatte i særlig grad. Tvert imot så de ut til å akseptere en viss maktavstand. For eksempel var det ingen av mine informanter som reagerte på at ledere fikk cellekontor mens de ansatte måtte sitte åpent. De irriterte seg heller ikke over at de i større grad ble *informert om* endringsprosessen enn de ble *involvert i* den.

Siden Aker Solutions kjøpte seg inn i et ferdigprosjektert bygg var dessuten rammene for endringer snevrere. Dette begrenset mulighetene til å gi de ansatte innflytelse. En storstilt involvering ville fort ha blitt som en skinnprosess å regne under disse forholdene. Dessuten hører det med til bildet at en var under tidspress, da nåværende leieavtale var i ferd med å renne ut. Når en legger alt dette til grunn er det ikke til å undres over at Aker Solutions valgte indirekte involvering, altså involvering gjennom representanter i ulike arbeidsgrupper. I realiteten hadde en ikke mye valg når over 2000 ansatte skulle flyttes. I tillegg manglet det insitamentet som fantes i NHO, nemlig krav og forventninger fra organisasjonsmedlemmene om høy grad av involvering.

6.2 Oppsummering og konklusjoner relatert til problemstilling 2

Til tross for at NHOs og Aker Solutions ambisjoner for involvering av de ansatte var forskjellige, ble de akseptert i begge organisasjoner. Så langt alt vel. Et av de mest sentrale funnene i oppgaven dreier seg imidlertid om betydningen av kommunikasjon for hvordan selve gjennomføringen oppleves. Det viser seg at ansatte gransker informasjonen fra ledelsen,

og i dette tilfellet byggeprosjektene, med argusøyne. Særlig når situasjonen oppleves som truende på et vis, slik at folk blir utrygge, oppstår lett misnøye og skepsis til det som kommuniseres. Og dersom noe fremstår som merkelig eller tvetydig fylles ”de blanke feltene” ut i de uformelle kanalene. Dette stemmer godt overens med litteratur jeg tidligere har redegjort for vedrørende uformell kommunikasjon.

NHO

Gitt den omfattende endringen NHO skulle igjennom, med mange ansatte som var glade i cellekontorene sine, er det forståelig at byggeprosjektet fra første stund ønsket å avdramatisere situasjonen. Håpet var at en gjennom involvering og modning over tid skulle skape positive holdninger til endringen. Det som imidlertid skjedde viser viktigheten av nøyaktig budskapsformidling i slike situasjoner: byggeprosjektet understreket at det ikke hadde prinsipielle formeninger om hva slags kontorer som var best for avdelingene, og at avdelingene skulle få bestemme løsninger selv. Mange ansatte oppfattet dette som et løfte om at de ville slippe åpne løsninger, eller i hvert fall at de skulle få være med å ta avgjørelsen vedrørende kontorløsningene. Som tidligere nevnt ble det ikke helt slik i praksis, i hvert fall ikke i alle enhetene. Hvilken grad av involvering som ble valgt, og hvilke hensyn som ble tatt til de ansattes ønsker, avhenget i stor grad av den enkelte enhetsleders stil. En del oppfattet dette som at byggeprosjektet hadde lovet ting de ikke hadde makt til å følge opp i praksis.

Et annet problem viste seg å være arkitektoniske begrensninger i bygget. For å få plass til å samle alle i det oppgraderte hovedkvarteret tilsa de arealmessige begrensningene at rundt halvparten måtte sitte i åpne løsninger. Dette betød en betydelig overgang, siden kun en liten andel satt åpent fra før.

Videre kan det virke som om bruken av konsulenter i NHO slo noe uheldig ut. Det er ikke nødvendigvis slik at konsulentene gjorde noe galt, men mange ansatte oppfattet dem som (1) fokuserte på arkitektur og design fremfor funksjonalitet, og (2) overtalende fremfor overbevisende. Flere mente at konsulentene hadde argumentasjon *for* åpne kontorløsninger som agenda, og at kommunikasjonen ble mer asymmetrisk enn symmetrisk. I tillegg ble konsulentene oppfattet å mangle nødvendig forståelse for de ansattes arbeidsprosesser, med den følge at de heller ikke var i stand til å komme opp med funksjonelle interiørmessige

løsninger. De mistet dermed den nødvendige kredibilitet i prosessen, og en del ansatte var oppgitte over at konsulentene fikk spille en så sentral rolle.

Samlet resulterte disse forholdene i at mange ansatte mistet tilliten til at de hadde reell innflytelse. De mente at de viktige beslutningene i realiteten var tatt på forhånd, og at involveringen bar preg av å være en skinnprosess. Det er verdt å merke seg at endringen ble oppfattet som dramatisk, og at ansatte følgelig var relativt motiverte til å gå argumentasjonen etter i sømmene. Av og til virket den ikke overbevisende nok. Motstanden var særlig stor blant dem som fryktet at åpne kontorløsninger ville redusere deres mulighet til å prestere i jobben. Det typiske var at dette gjaldt personer med konsentrasjonskrevende arbeidsoppgaver, som fryktet visuelle forstyrrelser og støy fra omgivelsene. En må nok også legge til grunn at en del motstand var knyttet til det å miste statusen som cellekontor kan gi, og det å forlate trygge og vante forhold.

Det var dessuten problematisk at enhetslederne ikke var briefet om prosessen på forhånd. Deres første reaksjoner på flyttingen kom av og til rett foran de ansatte, og dersom denne var negativ kunne det prege stemningen og motivasjonen i enheten i ettertid. En briefing i forkant kunne også muligens ha redusert forskjellene i involvering mellom enhetene. Noe misnøye oppsto som følge av rykter om at ansatte i andre enheter fikk større innflytelse enn hva tilfellet var i egen enhet.

Aker Solutions

Aker Solutions' byggeprosjekt kunne ta fatt på oppgaven med visshet om at de skulle gjennomføre en endring i en svært endringsdyktig organisasjon. Som nevnt under problemstilling 1 tilsa organisasjonskulturen og andre forhold (blant annet det ferdigprosjekterte bygget) at en la seg på et mer beskjedent nivå for involvering av ansatte enn hva NHO gjorde. Dataene fra mine informanter tyder på at dette ble forstått og akseptert. Det ble ikke gitt løfter om utstrakt involvering utover den som fant sted via representanter og gjennom pilotprosjektet på Lysaker med utprøving av kontorinteriør. Fordelen med å love mindre er naturligvis at en får mindre å leve opp til, og følgelig mindre grunnlag for skuffelse hos motparten. De ansatte opplevde ikke flyttingen som særlig dramatisk, fordi de i større grad var (1) vant til å bytte kontor, og (2) vant til ulike varianter av åpne kontorløsninger.

Dermed var ikke behovet for informasjon og argumentasjon det samme som i NHO, og motstanden var mindre. På mange måter hadde Aker Solutions' byggeprosjekt en enklere oppgave.

En fordel ved Aker Solutions' kommunikasjon var den mer sentraliserte organisasjonsstrukturen som gjorde det mulig å sikre større grad av likebehandling mellom forretningsenhetene. De ble i større grad mottakere av den samme konsistente informasjonen, og de hadde de samme reglene for standardisering å forholde seg til. Standardiserte løsninger har imidlertid også sine ulemper, fordi de ikke tar hensyn til folks forskjellige behov. Blant noen ansatte oppsto det misnøye fordi de mente at prosjektet kun var ute etter å "frelse" folk med virkelighetsfjernt snakk om nye arbeidsformer, mens de i realiteten viste manglende forståelse og respekt for de som trenger konsentrasjon i jobben. Dette tilhørte riktignok unntakene i Aker Solutions. *Årsakene* til motstand var altså ganske overensstemmende på tvers av de to organisasjonene, men *omfanget* var betydelig større i NHO.

Forventningene om likhet mellom ledere og underordnede var ikke de samme i Aker Solutions som i NHO. De ansatte aksepterte at ledere fikk cellekontor. Det ble ikke stilt spørsmål ved det fordi de var vant til det, og dessuten var ikke cellekontor ansett som spesielt gjevt blant de fleste. Folk i Aker Solutions hisset seg ikke opp over det som i NHO antakelig ville blitt ansett som mangelfull solidaritet fra ledere.

Paradoksalt nok kan ytterligere en grunn til fravær av misnøye i Aker Solutions være at de ansatte hadde mindre kunnskap om detaljene i prosjektet, og følgelig mindre å klage over. Til tross for at litteraturen gjerne konsentrerer seg om fordelene med involvering, kan deltakelse i beslutningsprosesser også fremme konflikter ved at motsetninger bringes frem i lyset.

Felles

De ansattes opplevelser er sammensatte, og holdningene til endringsprosessen et produkt av mange inntrykk og evalueringer, noen negative og andre positive. Hvilken fremgangsmåte som velges i endringsprosjektet har stor betydning, men samtidig vil én og samme

fremgangsmåte oppleves forskjellig avhengig av kultur og kontekst. Antakelig ville Aker Solutions' fremgangsmåte fungert dårlig i NHO, og omvendt.

Med utgangspunkt i organisasjonslitteraturens nærmest unisone anbefaling av involvering, er det mest uventede funnet at de Aker Solutions-ansatte tilsynelatende har minst å utsette på gjennomføringen av endringen. De som i lavest grad ble involvert, og som i høyest grad ble overstyrt og utsatt for standardiserte kontorløsninger, var altså mest tilfredse. Det skulle vært omvendt. Som den involveringsvennlige konsulenten sa til meg:

De ansatte ble ikke nådd like direkte og personlig i Aker Solutions, men de har høy tilfredshetsprosent. Det er jo "synd" hvis man kommer like langt på den måten som på NHOs tunge måte.

Funnet blir imidlertid mer begripelig når en tar i betraktning de bakenforliggende årsakene til at det ble slik. NHO sto på mange måter overfor en større utfordring, som jeg har redegjort for i detalj. Det må ikke trekkes den konklusjon at de NHO-ansatte hadde opplevd mindre misnøye dersom endringsprosjektet hadde fulgt Aker Solutions' strategi. Dette er et godt eksempel på hvorfor kjennskap til og forståelse for mange dimensjoner ved kontekst er avgjørende, både for den som skal gjennomføre en endringsprosess og den som skal analysere den fra utsiden.

Et naturlig spørsmål er hvorfor opplevelsene som førte til misnøye blant de ansatte ikke manifesterte seg i mer motstand. En årsak kan være det jeg har beskrevet grundig tidligere, nemlig den profesjonalitet og det fokus på arbeidsprestasjoner som preger de ansatte i disse organisasjonene. Like viktig er det nok å være klar over at det var en rekke faktorer i bildet som modererte misnøyen. Svært mange syntes at de nye byggene ble fantastiske, og særlig folk i NHO satt pris på at endringsprosjektet hadde strukket seg så langt for å få til en grundig og seriøs prosess.

Selv om noen kanskje synes det var for jævlig at de mistet cellekontoret sitt og måtte sitte ute i et landskap, så tenker de at det får de leve med når kantinen har blitt som den har blitt og bygget er så fint og alt er nytt (byggeprosjektet, Aker Solutions).

Mange sier at det er morsomt å ha en arbeidsgiver som bruker så mye tid og krefter og penger på å gjøre det bra for de ansatte, for det ligger mye innsats og mye god vilje og tenking bak alt som har skjedd her. Og det ser folk. Så det er mange som er fryktelig begeistret over dette (bedriftslege, NHO).

Det bør også nevnes at jeg som forsker i større grad har vektlagt områder som var utfordrende eller problematiske, enn jeg har vektlagt områder der alt gikk på skinner. Jeg har forsøkt å få frem nyansene, men likevel ser jeg en fare for at teksten kan gi inntrykk av en noe større generell misnøye blant de ansatte enn hva som var tilfellet. Deres uttalelser er selvsagt virkelige nok, men de er samtidig en del av et større bilde der noe ble opplevd som kritikkverdig mens annet ble opplevd som positivt.

Min rolle er ikke primært å ta stilling til om de ansattes tolkninger var rimelige eller ikke. Det som likevel må nevnes er at en omgir seg med begreper som i seg selv er tvetydige, og som lett kan føre til misforståelser. Hva betyr involvering? Hva betyr innflytelse? Hva betyr det å bli hørt? Misforståelser og usikkerhet er uansett en indikasjon på at en ikke har lyktes fullt ut med kommunikasjonen. Lærdommen må være at det er helt avgjørende å opplyse med stor grad av presisjon hva som legges i de ulike begrepene, hva som er rammene for involveringen og frihetsgrader for valg av løsninger. En bør også være påpasselig med å være åpen og ærlig om alle motiver for endringen, fra overordnede strategiske og økonomiske, og ned til målsetninger på gruppe- og individnivå i enhetene. Det er ”farlig” å snakke for mye om det sistnevnte hvis de ansatte mener at det er de førstnevnte som er hovedgrunnene for endringen. En forutsetning for en vellykket endringsprosess er vellykket kommunikasjon.

6.3 Implikasjoner

Mens funnene i denne oppgaven dels har vært i henhold hva en kunne forvente basert på det teoretiske rammeverket, og dels har vært mer overraskende, må hovedlærdommen være at teoriene er hjelpemidler og ikke fasitsvar. Ingen teori dekker alle de faktorer som er relevante for de konkrete casene som er studert. Vitenskapens fremskritt dreier seg ofte om å utvikle teoriers sofistikertethet. Sammenhengen mellom uavhengig (for eksempel ”grad av involvering”) og avhengig variabel (for eksempel ”grad av tilfredshet”) modereres gjerne av en rekke forhold, slik denne oppgaven har vist. Ved å peke på disse modererende forholdene,

og forklare dem, kommer en nærmere innsikt i kontekstens betydning. Teoriene fungerer som et rammeverk, og en kan trekke mye lærdom fra dem, men en vil lett få seg overraskelser dersom en ser seg blind på dem og glemmer nettopp konteksten.

Som en logisk følge av dette bør det erkjennes at det ikke finnes noen ”best practice” eller universell oppskrift på hvilket nivå en bør legge seg på når det gjelder involvering av de ansatte i en endringsprosess. Hvert tilfelle må vurderes for seg. Dette kan nok fremstå som banalt i academia, men i praksis viser det seg at organisasjoner ofte går lite vitenskapelig til verks. Det kan være mange, og sikkert til dels gode, grunner til dette. Likevel vil det være fordeler å oppnå dersom en tar både teorier, andres erfaringer og egen kontekst i betraktning før en bestemmer seg for endringsstrategi.

Hvilken konkrete tips kan andre som skal drive en endringsprosess hente fra denne studien? Først og fremst er det viktig at ambisjonsnivået for involvering er realistisk og tilpasset konteksten, og at en argumenterer godt for det. Å love for mye kan gi problemer. Hvilke budskap som formidles og hvem som formidler det har avgjørende betydning. Og igjen: En bør være ærlig om motivene for og målsetningen med endringen. Det bør også kommuniseres tydelig hvilke muligheter og begrensninger som foreligger, og eksakt hvilken innflytelse de ansatte kan forvente å ha. Hvis mulig bør en sørge for konsistens, ved at ledere og andre som skal beslutte og implementere endringen er koordinerte og trekker i samme retning. De ansatte bør behandles likt dersom det ikke finnes gode grunner for noe annet. Det kan også være nyttig å ha i bakhodet at de ansatte gjerne er mer opptatt av egne arbeidsforhold enn av overordnede strategier.

Litteraturliste

Ahrne, Göran og Nils Brunsson (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.

Arge, Kirsten og Donatella de Paoli (2000). *Kontorutforming som strategisk virkemiddel*. BYGGFORSK - Norges byggforskningsinstitutt, prosjektrapport 285.

Arge, Kirsten og Kikkan Landstad (2004). *Arbeidsmiljøundersøkelse for Telenor på Fornebu*. BYGGFORSK - Norges byggforskningsinstitutt.

Aubert, Vilhelm (1972). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Pax.

Bang, Henning (1998). *Organisasjonskultur i praksis: verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.

Bauman, Zygmunt (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Becker, Howard S. (1998). *Tricks of the trade: how to think about your research while you're doing it*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press

Bell, Adryan (2006). "Making change work" i John Worthington (red.): *Reinventing the workplace*. Amsterdam: Elsevier.

Bell, Paul A., Thomas C. Greene, Jeffery D. Fisher og Andrew Baum (2001), *Environmental psychology*. Fort Worth, Tex. Harcourt College.

Black, Steward J. og Hal B. Gregersen (1997). "Participate Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions. *Human Relations* 50, nummer 7: 859-878.

Brown, Donald R. og Donald F. Harvey (2006). *An experiential approach to organization development*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Brown, Michelle og Christina Cregan (2008). "Organizational change cynicism: The role of employee involvement", *Human Resource Management*, Winter 2008, Vol. 47, No. 4, side 667-686.

- Brønn, Peggy Simcic og Roberta Wiig (2005). *Corporate communication: a strategic approach to building reputation*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Claussen, Tor (1999). "Dynamisk demokratisk medvirkning i bedriftsutvikling" i Eivind Falkum, Line Eldring og Tom Colbjørnsen (red.): *Medbestemmelse og medvirkning: bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 1999:324. Oslo: FAFO.
- Clemetsen, Helene T., Silje K. Wathle og Kristine Abrahamsen (2004). *Fysiske omgivelser på arbeidsplassen*. Norges Markedshøyskole. Sivilmarkedsføreroppgave.
- Colbjørnsen, Tom (1999). "Krevende kunder, markedsbasert eierskap og fleksible organisasjoner" i Eivind Falkum, Line Eldring og Tom Colbjørnsen (red.): *Medbestemmelse og medvirkning: bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 1999:324. Oslo: FAFO.
- Cold, Birgit (2001). "Introduction" i Birgit Cold (red.): *Aesthetics, well-being and health. Essays within architecture and environmental aesthetics*. Ashgate, London.
- Deal, Terrence E. og Allan A. Kennedy (1999). *The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. London: Orion Business.
- Eldring, Line (1999). "Medvirkning som mote". i Eivind Falkum, Line Eldring og Tom Colbjørnsen (red.): *Medbestemmelse og medvirkning: bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 1999:324. Oslo: FAFO.
- Elvekrok, Ingunn (2006). *Medvirkning - mer enn medvirkning: effekter av ulike medvirkningsformer i strategiske endringsprosjekt*. Avhandling (dr.oecon.), Norges handelshøyskole.
- Engelstad, Fredrik, Jørgen Svalund, Inger Marie Hagen og Aagoth Elise Storvik (2003). *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Falkum, Eivind, Inger Marie Hagen og Sissel C. Trygstad (2009a). *Bedriftsdemokratiets tilstand: medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35. Oslo: Fafo.
- Falkum, Eivind, Inger Marie Hagen og Sissel C. Trygstad (2009b). "Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Notat 2". Fafo-notat 2009:17. Oslo: Fafo.
- Felstead, Alan, Nick Jewson og Sally Walters (2005). *Changing places of work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Fog, Jette (2004). *Med samtalen som utgangspunkt: det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag.

Foss, Lene og Turid Moldenæs (1999). "Lederskapets oppslutning: Hva betyr formell struktur?" i Eivind Falkum, Line Eldring og Tom Colbjørnsen (red.): *Medbestemmelse og medvirkning: bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafu-rapport 1999:324. Oslo: FAFO.

Furnham, Adrian (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Hove: Psychology Press.

Føllesdal, Dagfinn, Lars Walløe og Jon Elster (1996). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gabrielsen, Knut (2000). *Kommunikasjon, informasjon og etikk. Eller: Den fristende fjernheten*. Høgskolen i Hedmark, rapport nr. 9 – 2000. Utgivelsessted: Elverum.

Ghauri, Pervez N. og Kjell Grønhaug (2009). *Research methods in business studies: a practical guide*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Gran, Anne-Britt og Donatella de Paoli (2005). *Kunst og kapital: nye forbindelser mellom kunst, estetikk og næringsliv*. Oslo: Pax.

Graue, Elisabeth og Daniel J. Walsh (1998). *Studying Children in Context*. London: Sage.

Greenberg, Jerald og Robert A. Baron (2008). *Behavior in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Grunig, James E. og Todd T. Hunt (1984). *Managing public relations*. Chicago: Holt, Rinehart and Winston.

Grønmo, Sigmund (1996). "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnæringer i samfunnsforskningen" i Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Habermas, Jürgen og Ragnvald Kalleberg (1999): *Kraften i de bedre argumenter*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Hagen, Inger Marie (1999). "Bedriftsdemokrati og fordeling – makt og bedriftsdemokrati" i Eivind Falkum, Line Eldring og Tom Colbjørnsen (red.): *Medbestemmelse og medvirkning: bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 1999:324. Oslo: FAFO.

Hansen, Arne Roger (2006). *Motstand mot endringer i organisasjoner: på hvilken måte kan bruk av anerkjennelse motvirke utviklingen av rigide organisasjonskulturer og fremme læringsevne og endringsprosesser?* Universitetet i Oslo, masteroppgave i pedagogikk.

Hatch, Mary Jo (2004). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

Hauge, Åshild Lapppegård (2003). *Kontorbyggets arkitektur: opplevelse og betydning*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Psykologisk Institutt. Hovedoppgave.

Hjertø, Kjell B. (2007). "Teamledelse" i Øyvind L. Martinsen (red.): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Hofstede, Geert (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Holter, Harriet (1996). "Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning" i Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ihlen, Øyvind og Per Robstad (2004). *Informasjon & samfunnskontakt: perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kalleberg, Ragnvald (1996). "Forskningsopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog" i Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kampschroer, Kevin (2008). "Introduction" i Chris Grech og David Walters (red.): *Future office: design, practice and applied research*. London: Routledge.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kenrick, Douglas T., Steven L. Neuberg og Robert B. Cialdini (2007). *Social psychology: goals in interaction*. Boston: Pearson.

Klev, Roger og Morten Levin (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård (2008). "Prestasjonsbasert belønning og motivasjon" i Bård Kuvaas (red.): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Kvinge, Torunn, Bjørne Grimsrud og Pål Schøne (2005). "Ansattes medbestemmelse i norsk arbeidsliv" i Hege Torp (red.): *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Lines, Rune (2004). "Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement", *Journal of Change Management*, vol. 4, no. 3, side 193–215.

Lysgaard, Sverre (2000). *Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Martin, Joanne (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Martinsen, Øyvind L. (2007). "Ledelse og kompetansestyring" i Øyvind L. Martinsen (red.): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Martinsen, Øyvind L. og Øyvind D. Svaar (2008). "360-graders vurderinger av ledere" i Bård Kuvaas (red.): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

McClelland, David C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

McSweeney, Brendan (2002). "Hofstede's modell of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis", *Human Relations*, Vol. 55, No. 1 2002, side 89-118.

Meijnders, Anneloes L., Cees J.H. Midden og Henk A.M. Wilke (2001). "Communications About Environmental Risks and Risk-Reducing Behavior: The Impact of Fear on Information Processing" i *Journal of Applied Social Psychology*, 2001, 31,4, side 754-777.

Moltu, Berit (1999). "Mot ein reflektiv medverknad?" i Eivind Falkum, Line Eldring og Tom Colbjørnsen (red.): *Medbestemmelse og medvirkning: bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 1999:324. Oslo: FAFO.

Moos, Rudolf H. (1986). *The human context: environmental determinants of behaviour*. Malabar, Fla.: Robert E. Krieger Publ.

Myerson, Jeremy og Philip Ross (2006). *Space to work: new office design*. London: Laurence King Publ.

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart og Patrick M. Wright (2006). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. Boston, Mass.: McGraw-Hill.

Nylehn, Børre (1999). *Organisasjon og ledelse: en innføring*. Oslo: Kolve forlag.

O'Keefe, Daniel J. (2002). *Persuasion: theory & research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Pawson, Ray (2000). "Middle-range realism", Side 283-325 i *Archives Europeennes de Sociologie*, vol. 41 (2).

Quale, Ulrik og Christoffer Serck-Hanssen (1999). "The European Works Council: Demokratisering av arbeidslivet på internasjonalt nivå?" i Eivind Falkum, Line Eldring og Tom Colbjørnsen (red.): *Medbestemmelse og medvirkning: bedriftsutvikling mot år 2000*. Fafo-rapport 1999:324. Oslo: FAFO.

Ragin, Charles C.(1994). *Constructing social research: the unity and diversity of method*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.

Samper, David (2002). "Cannibalizing Kids. Rumor and Resistance in Latin America" i *Journal of Folklore Research*, Vol. 39, No. 1, 2002. Indiana University. Folklore Institute.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Silverman, David (2005). *Doing qualitative research: a practical handbook*. London: Sage.

Sjåstad, Wenche Irene, Nina L. Khan & Dag Ove Mikkelsen (2008). *Fokus på sluttbrukere*. Handelshøyskolen BI. Bacheloroppgave.

Skjæveland, Oddvar (2004). "Fra kontor til verdiverksted og møteplass". ROM Arkitekturpsykologi AS. Manuskript.

Skjæveland, Oddvar (2006). "Kontoret – organisasjonens ideologi i fast form". ROM Arkitekturpsykologi AS. Manuskript.

Thagaard, Tove (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thomson, Tony (2006). "Supporting organizational change" i John Worthington (red.): *Reinventing the workplace*. Amsterdam: Elsevier.

Thompson, Paul og David McHugh (2002). *Work organisations: a critical introduction*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave.

Torp, Hege (2005). Kap. 1 i Hege Torp (red.): *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Tranis, Jack (2008). "Introduction" i Chris Grech og David Walters (red.): *Future office: design, practice and applied research*. London: Routledge.

Vaa, Truls, Terje Assum, Pål Ulleberg og Knut Veisten (2004). *Effekter av informasjonskampanjer på atferd og trafikkulykker - forutsetninger, evaluering og kostnadseffektivitet*. TØI rapport 727/2004.

Wangensteen, Anne Birgitte (2001). *Forandring fryder: En studie av ansattes forhold til organisatoriske endringer*. Universitetet i Oslo. Hovedfagsoppgave i sosiologi.

Welch, Catherine, Rebecca Marschan-Piekkari, Heli Penttinen og Marja Tahvanainen (2002). "Corporate elites as informants in qualitative international business research", *International Business Review* 11 (2002): 611–628.

Widerberg, Karin (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Yukl, Gary (2007). "Å lede organisasjonsendringer" i Øyvind L. Martinsen (red.): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Yukl, Gary A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

Zoch, Lynn M. og Juan-Carlos Molleda (2006). "Internal public relations, social capital and the role of effective organizational communication" i Carl Botan og Vincent Hazleton (red.): *Public relations theory II*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt

Antall ord i oppgaven: 39028