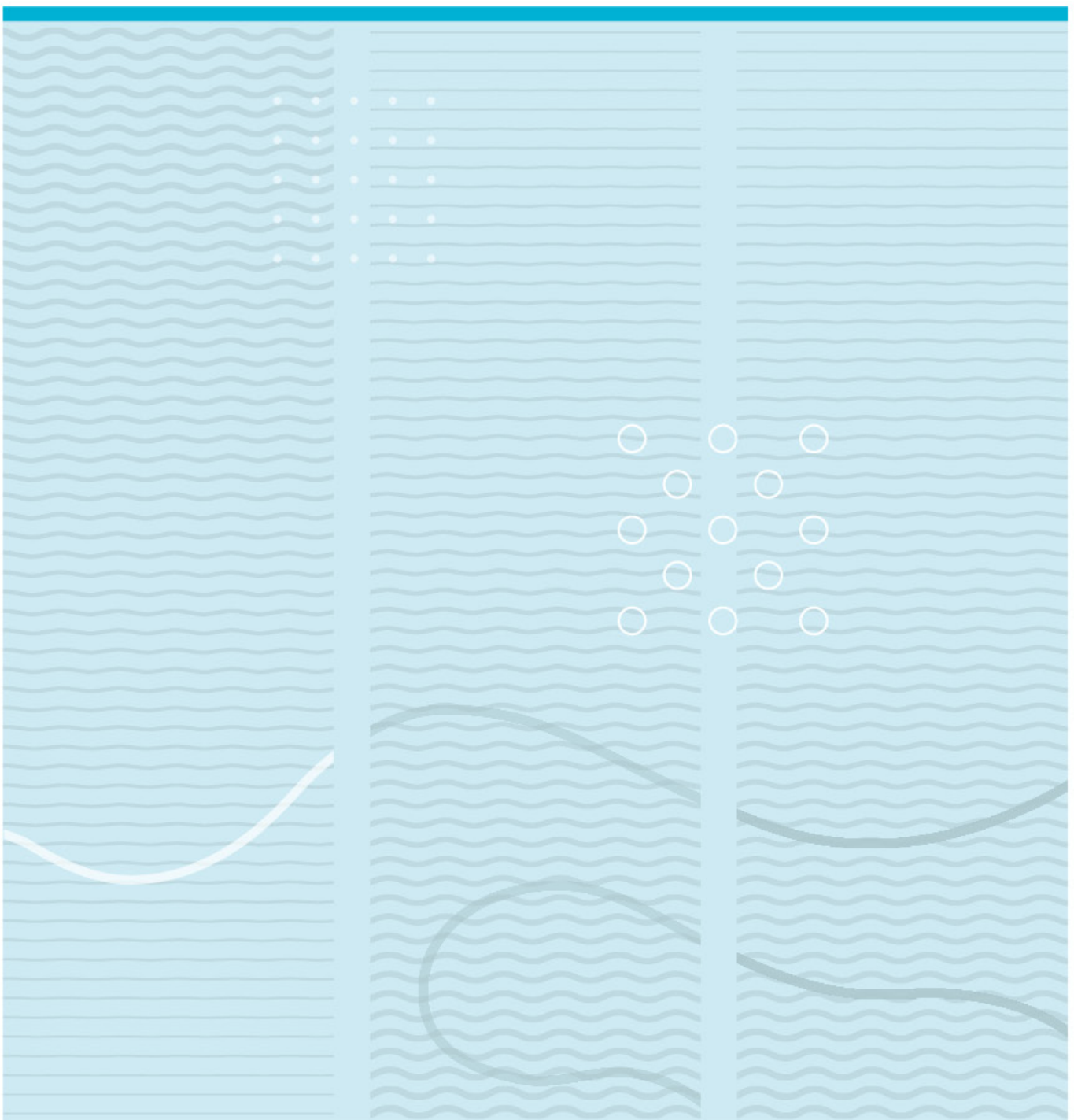


Gunhild Korsæth og Sivert Bukten

## Affektive komponenter i «readiness for change»

*«Hvordan kan forståelsen av affektive komponenter i «readiness for change» hos ansatte bidra til suksessfulle organisasjonsendringer?»*





Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, markedsføring og jus  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Gunhild Korsæth og Sivert Bukten

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

# Sammendrag

Endringsprosesser er blitt en viktig del av organisasjoners fokusområder. Hvor klare ansatte er for endringer påvirkes av ulike faktorer. Faktoren affektive komponenter er en av disse, og ses i sammenheng med “readiness for change”. Følelser og emosjoner hos ansatte i endringsprosesser har fått større fokus. Dermed er vårt formål med oppgaven å hjelpe organisasjoner med å få en bedre forståelse for hvordan affektive komponenter, som følelser, emosjoner og humør, påvirker ansattes “readiness for change”. I denne masteravhandlingen vil vi se nærmere på hvilke følelser som er fremtredende i endring. Problemstillingen i masteravhandlingen er som følger:

*«Hvordan kan forståelsen av affektive komponenter i «readiness for change» hos ansatte bidra til suksessfulle organisasjonsendringer?»*

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven omhandler endringsprosesser, reaksjoner på endring, “readiness for change”, affektive komponenter, “commitment to change”, motstand mot endring og “openness to change”.

I metoddelen viser vi hvilken fremgangsmåte vi har brukt for å samle inn data. Her blir det klargjort at vi har gjennomført en kvalitativ studie bestående av 11 semi-strukturerte intervjuer. I analysedelen trekker vi ut sitater fra intervjuene, og presenterer dette under kategorier som er passende for de ulike temaene som fremkommer. I diskusjonskapittelet diskuterer vi funnene fra intervjuene i sammenheng med tidligere forskning. Her presenterer vi styrker og svakheter ved studien. I løpet av diskusjonsdelen vil vi også kunne besvare problemstillingen vår. Avslutningsvis, vil vi oppsummere de viktigste funnene, som vi ser i forbindelse med problemstillingen vår. Studien viser en sammenheng mellom ansattes emosjoner og deres “readiness for change”. Det kommer frem at affektive komponenter, som følelsene usikkerhet/utrygghet, stress og spenning, har en effekt på ansattes “readiness for change” og at et økt fokus og forståelse rundt disse affektive komponentene kan være bidragsyttere i organisasjonsendringer.

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>2</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>3</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>5</b>
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>7</b>
1.1    PROBLEMSTILLING .....	9
<b>2 LITTERATURSØK PÅ HOVEDBEGREPER.....</b>	<b>10</b>
2.1    LITTERATURSØK.....	10
2.1.1    Søk i databaser.....	10
2.1.2    Seleksjon og valg av primærstudier.....	13
<b>3 KJERNEBEGREPER.....</b>	<b>14</b>
3.1    ENDRINGSPROSESSER.....	14
3.2    REAKSJONER PÅ ENDRINGER.....	15
3.3    “READINESS FOR CHANGE” .....	16
3.4    AFFEKTIVE KOMPONENTER .....	17
3.5    AFFEKTIVE KOMPONENTER I “READINESS FOR CHANGE” .....	20
3.6    “COMMITMENT TO CHANGE”.....	21
3.7    SAMMENHENG MELLOM “READINESS FOR CHANGE” OG “COMMITMENT TO CHANGE” KOBLET OPP MOT MOTSTAND.....	23
3.8    “OPENNESS TO CHANGE”.....	24
3.9    SAMMENHENG MELLOM BEGREPER .....	25
<b>4 METODE .....</b>	<b>27</b>
4.1    FORSKNINGSDESIGN .....	27
4.2    UTVALG .....	29
4.3    INTERVJUGUIDE.....	30
4.4    STUDIENS KVALITET.....	31
4.4.1    Reliabilitet.....	32
4.4.2    Validitet.....	32
4.5    ETIKK .....	33
4.6    UTFØRELSE AV DATAINNSAMLING .....	34
4.6.1    Forberedelser før intervju .....	34
4.6.2    Gjennomføring .....	35
4.6.3    Transkribering .....	35
4.7    DATAANALYSE.....	36
4.7.1    Koding og kategorisering .....	37
<b>5 ANALYSE.....</b>	<b>39</b>
5.1    ANALYSE AV INTERVJUER .....	39
5.1.1    Affektive komponenter i “readiness for change” .....	40
5.1.2    Kognitive komponenter i “readiness for change”.....	44
5.1.3    “Commitment to change” .....	46
<b>6 DISKUSJON .....</b>	<b>51</b>
6.1    BEGREPET AFFEKTIVE KOMPONENTER I “READINESS FOR CHANGE” .....	51
6.2    KOGNITIVE KOMPONENTER I “READINESS FOR CHANGE” .....	53
6.3    “COMMITMENT TO CHANGE”.....	55
6.4    TEORETISK BIDRAG .....	57
<b>7 KONKLUSJON.....</b>	<b>58</b>
<b>8 STUDIENS IMPLIKASJONER.....</b>	<b>59</b>
<b>9 STUDIENS BEGRENSNINGER.....</b>	<b>60</b>

<b>10 VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERANSER/LITTERATURLISTE.....</b>	<b>63</b>
<b>VEDLEGG 1 – GODKJENNELSE FRA NSD.....</b>	<b>68</b>
<b>VEDLEGG 2 – SAMTYKKESKJEMA.....</b>	<b>69</b>
<b>VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>72</b>

## Forord

Etter fem år som studenter, avslutter vi studiene med vår masteravhandling. Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende masteroppgave for studieløpet for master innen økonomi og ledelse ved Universitet i Sørøst-Norge, Campus Ringerike. Masteravhandlingen er skrevet våren 2023.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Mirha Sunagic. Hun har vært til stor hjelp og støtte gjennom hele prosessen, både med forprosjekt og selve masteravhandlingen. Hun har viet mye av sin tid på oss, og har kommet med gode innspill og konstruktiv kritikk underveis, noe vi har verdsatt høyt.

En stor takk rettes også til organisasjonen som var behjelpelig og inviterte oss til deres lokaler for gjennomføring av våre intervjuer. Dette har økt vår kunnskap om affektive komponenter i forbindelse med “readiness for change”. Vi sender en ekstra takk til våre kontaktpersoner, som har vært med på organisering av intervjuer, noe som bidro til at vi fikk et stort nok utvalg.

Avslutningsvis takker vi hverandre for hvordan vi har jobbet gjennom prosessen, både i gode perioder, og ikke minst i litt tyngre perioder. Vi har vært gode støttespillere for hverandre, noe som har vært avgjørende for gjennomføringen av masteravhandlingen.

Hønefoss, 15. mai 2023

Gunhild Korsæth og Sivert Bukten





# 1 Innledning

I dagens verden lever vi i rask endring. Det stilles stadig nye krav til ny teknologi, statlige krav og økonomiske endringer som organisasjoner må tilpasse seg til og gjøre endringer for å kunne etterleve. Dette er bidragsyttere til at det forekommer endringer i organisasjoner. Nye prosesser settes i gang, på ulike nivåer, som betyr at det vil foregå endringer. Endringsprosesser defineres som den prosessen organisasjoner må igjennom for å komme seg fra situasjonen man befinner seg i nå, til en ønsket situasjon. Det innebærer at noen setter i gang med aktiviteter rettet mot å skape forandringer i atferd, strukturer eller kulturer i organisasjoner (Poole et al., 2000).

Organisasjonsendringer er et vidt begrep som det er forsket mye på. I mange tiår har forskere undersøkt bakgrunner, virkninger og andre aspekter som påvirker- og lar seg påvirke av disse endringene som skjer i organisasjoner. Van de Ven and Poole (1995) forklarer hva som inngår i prosessen som fører til endringer. Dette er eksempelvis organisasjonsinnovasjon, organisatorisk vekst eller re-organiseringer, og disse årsakene kan potensielt skape store endringer i organisasjonen. Mindre organisatoriske endringer kan eksempelvis være ansatte som bytter jobb eller formering av grupper (Van de Ven and Poole, 1995). Weick og Quinn (1999) mener at endringer aldri starter eller slutter, og at organisasjoner hele tiden er i en form for endring, som opererer som et slags av-og-på-fenomen. De legger vekt på at det er viktig å forstå hvordan organisasjonen fungerer og hva som er dens styrker og svakheter for å kunne forstå endringene (Weick & Quinn 1999). Organisasjonsendringer forekommer ofte og er en stor del av mange organisasjoners hverdag. Allikevel er det ifølge målinger som er blitt gjort i forbindelse med suksessfulle organisasjonsendringer, nærmere 70% av tilfellene som er mislykkede (Burnes & Jackson, 2011). Grunnen til at endringene ikke lykkes er ofte et sammensatt bilde av mange ulike årsaker, som omhandler både verdigrunnet for endringene og de ansatte som skal igjennom dem (Burnes & Jackson, 2011).

Ansattes reaksjoner på endring varierer gjerne i stor grad, og kan finnes i ulike deler av skalaen. Enkelte reagerer entusiastisk til endringsinitiativer, noen er likegyldige til endringer, mens andre viser stor motstand. Reaksjoner på endringsinitiativer kan ved et forenklet overblikk deles mellom oppslutning om endring og motstand for endring. Det finnes mye forskning innenfor dette temaet, og flere ulike og viktige konsepter som tar for seg dette. Det er imidlertid tre konsepter som har hatt et økt fokus, “readiness for change” (Armenakis et al., 1993), “openness to change” og

“commitment to change” (Herscovitch & Meyer, 2002), og vi ønsker også å bruke disse videre i vår avhandling. Ut ifra forskning og tilgjengelig litteratur, kommer det frem at det er et «gap» i forskningen når det gjelder særlig “readiness for change” og da kombinert med affektive komponenter. I tillegg nevnes “openness to change” som et viktig konsept, da det ses i forbindelse med de to andre temaene og er viktig fordi ansatte også kan oppleve dette i forbindelse med en endring. Med tanke på at “readiness for change”, “commitment to change” og “openness to change” henger sammen, noe som forklares senere, velger vi å ta for oss disse tre begrepene i denne oppgaven. De tre nevnte konseptene leder oss videre til det som blir vårt hovedtema i oppgaven, nemlig affektive komponenter i “readiness for change”.

Videre forklarer også Olafsen et al. (2020) at det er begrenset forskning rundt “readiness for change” og de affektive komponentene innenfor dette begrepet, og at dette har en virkning på utfall av organisasjonsendringer. Denne forskningen er bygget videre fra Rafferty et al. (2013) som forklarer at “readiness for change” involverer kognitive og affektive komponenter som kan være avgjørende for et individs opplevelse av “readiness for change”. Oreg et al. (2018) gjorde en grundig jobb med å identifisere disse affektive komponentene og ansattes emosjoner i organisasjoner, men forskningen rundt dette er fremdeles mangelfull. Det forklares at emosjoner i forbindelse med endringer blir forsket på, men at det ikke er gjort på en grundig nok måte. Oreg et al. (2018) forklarer at årsaken til dette er at det ikke er blitt undersøkt hvilke følelser som er påvirkende på hvordan ansatte reagerer på endringer. Den mangelfulle forskningen bekreftes også av Rafferty & Minbashian (2019) og per 2023 er det ingen forskning som går videre i dybden på dette. Vi vet at det per 2023 ikke er noen utdypende forskning etter grundige søk i databasene Web of Science, Oria og Emerald.

Ifølge vår grundige gjennomgang av teori som finnes om “readiness for change”, er affektive komponenter viktig å gå dypere inn på, da disse opplevelsene et individ opplever kan være avgjørende for selve endringen i organisasjoner. Årsaken til dette er fordi vi ønsker å forske på hvilke følelser som er påvirkende, og hvordan. Derfor vil vi i oppgaven fokusere på affektive komponenter innen “readiness for change”. Samtidig vil vi se det i sammenheng med affektive komponenter innen “openness to change” og “commitment to change”, da dette “overlapper” hverandre, noe som forklares i teori-kapittelet.

Vi benytter oss av rammeverket til Weiss og Cropanzano (1996) som kalles “Affective Events Theory” hvor det trekkes frem struktur, årsaker og konsekvenser av de affektive elementene. Dette

rammeverket passer godt til vår avhandling, da vi fokuserer på elementer som emosjoner og følelser i forbindelse med “readiness for change” i endringsprosesser. Årsaken til at vi tar for oss disse elementene er for at organisasjoner skal kunne forstå hvordan de affektive komponentene påvirker ansatte sin “readiness for change”.

## **1.1 Problemstilling**

Problemstillingen vi har kommet frem til, lyder som følgende:

«Hvordan kan forståelsen av affektive komponenter i «readiness for change» hos ansatte bidra til suksessfulle organisasjonsendringer?»

## 2 Litteratursøk på hovedbegreper

For å begynne vårt litteratursøk valgte vi å ta for oss temaene vi ser på som interessante, og dette gjenspeiler seg i interessen for organisatoriske endringer og temaer rundt dette.

For å kunne gå videre med et tema vi i hovedsak var interesserte i, måtte vi undersøke hva som fantes av litteratur og forskning på temaet først, og hvor det eventuelt var potensial for videre forskning. Vi bygde derfor litteratursøket vårt opp fra et utgangspunkt vi valgte selv, og definerte veivalget videre med tidligere forskning og eventuelle gap som oppstod underveis.

Vi vil på grunnlag av dette i det neste kapittelet kort ta for oss på hvilken måte vi har valgt å utføre litteratursøk.

### 2.1 Litteratursøk

I dette delkapittelet forklarer vi prosessen ved litteratursøk, altså hvilke databaser og søkeord vi har brukt.

#### 2.1.1 Søk i databaser

I startfasen gikk vi i gang med å bli bedre kjent med hovedtemaene i denne avhandlingen. Vi begynte med å skaffe oss et overordnet blikk og søkte på de største begrepene som “organizational change”/ “organisasjonsendring”, da dette er den overordnede situasjonen vi skulle forske på. Dette ga oss en hel mengde med treff og vi måtte dermed snevre dette inn betraktelig og samtidig velge ut temaer vi mente kunne være nyttige å undersøke i en potensiell problemstilling. Vi hadde i utgangspunktet ulike temaer innenfor organisasjonsendringer som vi fant interessant, blant annet ulike motivasjonsfaktorer. Vi tok imidlertid ingen enkelt søk på dette, da vi ønsket oss et overordnet blikk i første omgang.

Søkebasene vi i all hovedsak brukte var Web of Science, Oria og Emerald, da disse ga oss gode og relevante treff på våre søk, samtidig som at det er mulig å filtrere søkene etter review-artikler, utgivelsesår, mest siterte osv. Web Of Science har også rangering av journaler, noe som gjorde det lettere for oss å vurdere om journalen forskningen er presentert i, er presentabel. Web of Science bruker Journal Impact Factor <sup>TM</sup> som består av rangeringer av JCR (Journal Citation Reports), Category Rank og Category Quartile. De bruker også Journal Citation Indicator <sup>TM</sup>, som er en pekepinn på gjennomsnittet av hvor mange siterte artikler i løpet av en tre-års periode journalen har

hatt. Emerald og Web of Science hadde også ganske like treff på våre søk, så derfor valgte vi å bruke Web of Science mest.

Vi har benyttet oss også av Harzing (Harzing, 2016) sin journalrangering for å kvalitetssikre at journalen vi henter forskningen fra er i standarden vi ønsker å benytte oss av. Artikler med høyest rangering, A og B, har i hovedsak blitt prioritert og tatt med videre, men noen artikler har også hatt rangering C, men allikevel vært sitert av mange og dermed vært innenfor den standarden vi har ønsket. Vi utdyper seleksjonskravene i delkapittel 2.1.2.

Etter en nøye gjennomgang av treffene vi fikk av det første søkeordet, så vi at “Readiness for change”, “Commitment for change” og “Openness for change” var noe som gikk igjen i forskningen, og dette kunne også kobles opp mot vårt andre interessante tema som omhandlet motivasjon. I stedet for å bygge videre på motivasjon, fortsatte vi med begrepene som dukket opp ut ifra de første treffene. Etter hvert som vi fikk mer overblikk over undertemaene, bygde dette seg opp ettersom hva som var viktig i de ulike artiklene og hvor det eventuelt trengs mer forskning. Etter hvert endte vi opp med et gap rundt affektive komponenter i readiness for change, og måtte undersøke dette nærmere. Vi kombinerte derfor søkene våre med “Emotions”, “Feelings” og “Affect” / “Affective”. Dette ble våre hovedtemaer etter at vi fant gapet vi var ute etter.

Tabellen nedenfor er et utdrag av ulike søkeord og kombinasjoner og det fremkommer også antall treff. Tabellen tolkes kolonnevis kronologisk fra venstre mot høyre og gjenspeiler vår fremgangsmåte i søkingen.

Søk 1	“Organizational change”	“readiness for change”	“commitment to change”	“Organizational change” AND “Readiness for change”
Antall treff	10 055	815	406	116
Søk 2	“Organizational change” AND “Change readiness”	“Organizational change” AND “Commitment to change”	“Readiness for change” AND “commitment to change”	“Commitment to change” AND “Change readiness”
Antall treff	95	127	21	6
Søk 3	“affective components”	“Organizational change” AND “Affective components”	“Readiness for change” AND “Affective components”	“Commitment to change” AND “Affective components”
Antall treff	865	1	0	1
Søk 4	“Change readiness” AND “Affective components”	“Organizational change” AND “Affect”	“Readiness for change” AND “Affect”	“Commitment to change” AND “Affect”
Antall treff	0	485	39	11
Søk 5	“Commitment to change” AND “Affective”	“Readiness for change” AND “Affective”	“Organizational change” AND “Affective”	“Change Readiness” AND “Affective”
Antall treff	93	21	201	13
Søk 6	“Organizational change” AND “emotions”	“Change readiness” AND “emotions”	“Commitment to change” AND “emotions”	“Readiness for change” AND “Emotions”
Antall treff	175	12	12	8
Søk 7	“organizational change” AND “feelings”	“readiness for change” AND “feelings”	“commitment to change” AND “feelings”	“commitment to change” AND “affective”
Antall treff	94	8	1	93

Vi ser av tabellen at søk på enkelte begreper gir oss mange potensielle treff. For å innsnevre treffene til enda mer relevante treff, har vi i hovedsak fokusert på review-artikler, da disse bygger videre på tidligere forskning. I kombinasjoner med mindre treff har vi sett alle treffene som like relevante, uavhengig av dokumenttype.

Videre har vi også benyttet oss av å se på siteringer til de første interessante artiklene våre, som kom fra gode journaler, var godt siterte og oppfylte kravene våre i seleksjonsmatrisen nedenfor, særlig for å få fatt på hvordan den nyeste forskningen ligger an.

### 2.1.2 Seleksjon og valg av primærstudier

Som forklart i forrige delkapittel fant vi frem relevante artikler, som også vises i tabellen. Nedenfor vil vi vise primærartiklene og hvilke seleksjonskriterier vi har lagt til grunn for de vi har valgt ut.

Kriteriene er som følgende:

Inkludering	Ekskludering
Studier som inneholder endringsprosesser, readiness for change eller commitment to change. Videre kombindert med emosjoner, affective components eller feelings.	Ekskluderer duplikasjoner
Studier publisert 2000-2022 (kan være unntak)	Studier før 2000 (gjelder ikke klassikere, dvs. artikler som gjennom årene er hyppig sitert og referert til)
Studier på engelsk	Andre språk enn engelsk
Positivt med studier med mange siteringer. Samtidig ses det i sammenheng med journalen der studien kommer ut. De nyeste artiklene i høyt rangerte journaler er interessante, tross lite eller ingen siteringer.	Studien er ikke sitert (eldre artikler)
Journaler med høyest rangering i form av A,B,C, eller i form av stjerner, hvor 4* er best rangert.	Journaler som ikke er av rangering A,B,C

Tabellen over var en form for «guide» i vårt utvalg av litteratur. Forskningen vi har valgt å ta for oss møter de kravene som ligger under inkludering. Dette betyr at blant annet utgivelsesdato og siteringer var avgjørende og måtte oppfylles i forbindelse med kravene. Samtidig velger vi å inkludere artikler som ikke nødvendigvis er ofte sitert, men som er av nyere forskning og tar for seg våre konsepter. Begge forfattere av avhandlingen har gjort en grundig undersøkelse, og har sett på om artiklene møtte inkluderingskravene og at ingen av kravene ved ekskludering ble oppfylt.

### 3 Kjernebegreper

I dette kapitlet vil vi definere temaer innen kjernebegrepene «endringsprosesser», «readiness for change», «commitment to change», “openness to change” og “affektive komponenter”, som innebærer følelser og emosjoner. Begrepene vil bli gjennomgått hver for seg, før vi trekker linjer mellom begrepene. Årsaken til at vi velger å først ta begrepene for seg separat er for å få en nødvendig oversikt over hva temaene omhandler. Deretter vil vi gå inn på hvordan disse har en sammenheng.

#### 3.1 Endringsprosesser

En organisasjonsendring blir omtalt av Van de Veen & Poole (1995) som en forandring enten i form, kvalitet eller tilstand over en lengre tid i en organisasjon. Dette betyr at det settes i gang et sett med aktiviteter rettet mot å skape forandringer, og det er flere momenter som er avgjørende å være klar over. Ett av disse er at endringer ofte ikke vil skje momentant, men heller utvikle seg over tid, og at man ser endringen mellom to tidsdimensjoner. Det nevnes at tidsperspektivet er viktig å forstå, samtidig som at det er avgjørende å planlegge prosessen for at det skal gå opp tidsmessig i organisasjonen (Hernes, 1976; Kunish et al., 2017).

Eksempler på dette er hvilke aktiviteter som skal startes først, og hvilke konsekvenser det kan få hvis nye tiltak settes i gang. Det nevnes også at det er avgjørende å ha en oversikt over hva som kan være “grunnmuren” i hva som er endringer, og derav hva som skjer og hvordan prosessen skal fungere (Burnes & Jackson, 2011).

Målet med endringsprosesser er å komme seg fra en nåværende situasjon til en ønsket situasjon. For at dette skal være mulig må organisasjoner gjennom en omfattende prosess. Denne involverer planlegging, strategi og samarbeidsvillige ansatte. Når dette er sagt, er det ikke nødvendigvis slik at alle endringer er planlagt, det kan også foregå spontant. Videre viser forskning av Weick & Quinn (1999) at organisasjoner må være tilpasningsdyktige med tanke på de stadige endringene i markedene. På en annen side antyder Weick og Quinn (1999) at organisatoriske endringer oppstår på grunn av mangelfullt arbeid av de ansatte og videre at arbeidsoppgavene som skal gjøres i organisasjonen, ikke blir gjort (Weick & Quinn, 1999). Dette fører da til at organisasjonen vil levere på et lavere nivå enn ønskelig, og ut ifra dette vil det i mange tilfeller bli iverksatt organisasjonsendringer.



## 3.2 Reaksjoner på endringer

Reaksjoner på endringsinitiativer vises i ulike former. Noen reagerer med entusiasme, andre er likegyldige, mens noen reagerer med sterk motstand. Hvilke reaksjoner endringsinitiativer aktiverer har mye å si for å lykkes med en planlagt endring (Jacobsen, 2018). Menneskene som faktisk skal gjennom en endring reagerer ulikt, og det kan være utfordrende for organisasjonen, spesielt dersom det oppstår motstand eller forsøk på hindring av gjennomføring av endring. Forskning på dette tar oss videre til to temaer vi går igjennom senere, «readiness for change» og «commitment to change» (Armenakis et al., 1993). Det som er spesielt med disse to begrepene er at de har mange likhetstrekk. Det er viktig å påpeke forskjellen mellom ansattes reaksjoner på endring, altså oppslutning for endring eller motstand for endring. Ansattes opplevelser av affektive komponenter i form av emosjoner i organisasjonsendringer blir ofte kategorisert som negative eller positive valenser. Oreg et al. (2018) har kategorisert de ulike responsene av reaksjoner til endringsmotstand, -frakobling, -proaktivitet og -aksept og trekker frem de vanligste affektene/emosjonene som kan oppstå i forbindelse med disse reaksjonene.

Under kategorien for endringsmotstand blir følelser som stress, sinne og følelsen av å være opprørt nevnt, og under kategorien for endringsfrakobling blir følelser som fortvilelse, hjelpeløshet og tristhet trukket frem. Begge disse kategoriene forbindes med negativ valens, men med ulik grad av aktivisering (høy-lav), hvor motstand forbindes med en høy aktivisering av individet, og frakobling har en lav aktiveringsgrad. Motsatt, under positiv valens, finner vi endringsproaktivitet, som innebærer følelser av spenning, opprømtet og entusiasme, en kategori med høy aktiveringsgrad. Under lavere aktiveringsgrad finner vi et rolig, avslappet og fornøyd individ (Oreg et al., 2018).

Endringsmotstand er en vanlig reaksjon på endringsprosesser, og vi velger å ta for oss litt om dette, da motstand innebærer ulike affektive komponenter som kan være avgjørende i endringsprosesser. Det vil også vise seg senere i avhandlingen at motstand i endringer har en sammenheng mellom våre teoretiske begrep.

Dersom den ansatte ikke har en positiv holdning til endringen, kan endringen gå i motsatt retning enn forventet. Motstand mot endring kan forstås som å variere i intensitet, som vil si ulike nivåer på motstand, hvor det skilles mellom grader av motstandsintensitet, fra mildt til aggressivt motstandsnivå, hvor konsekvensene av nivåene øker i takt med grad av intensitet (Coetsee, 1999). Årsaker til at ansatte viser motstand kan være flere. En viktig årsak kan være faglig uenighet når det

kommer til selve endringen. Det kan oppstå uenighet om eksempelvis hva behovet for endring er, og hvorvidt den foreslåtte endringen faktisk er løsningen på potensielle problemer (Jacobsen, 2018). En annen viktig årsak kan være en affektiv tilstand som frykt for det ukjente, og en frykt for fremtiden. Dette skaper psykisk stress og motstand mot endringen (McHugh, 1997). Videre kan årsaken være tap av gevinst eller personlige goder, hvor den ansatte må gjennom en endring som kan stå i strid med de personlige forventningene, som for eksempel et opprykk (Stinchcombe, 1986). Tap av identitet nevnes også som en årsak, hvor ansatte blir flyttet rundt på avdelinger og kan oppleves som et tap av deres identitet (Bolman & Deal, 1991). Det nevnes også årsaker som ekstraarbeid på grunn av endringen, og påvirkning av de sosiale relasjonene, som påvirkes negativt av endringen, samtidig som at psykologiske kontrakter blir nevnt (Sackman, 1997).

Motstand mot endring har så langt blitt vurdert som en negativ konsekvens. Forskning viser samtidig at motstand i mange sammenhenger kan ses på som noe positivt. Motstanden som er blitt nevnt tidligere handler mye om uvisshet, og om det faktisk er nødvendig med en endring. Det er ikke nødvendigvis slik at endringsagentene som kommer med endringsinitiativet faktisk forvalter det som er sant. Motstand kan bunne i at endringsprosessen er lite fornuftig, enten i form av manglende kunnskap eller med bakgrunn i en dårlig begrunnet endring. Samtidig er det ikke slik at man vet om en organisasjonsendring blir positiv eller negativ før den er gjennomført og at dette er en vurdering som må tas basert på om den ønskede situasjonen er bedre (og oppnåelig) enn den nåværende (Jacobsen, 2018).

### **3.3 “Readiness for change”**

“Readiness for change” er et tema som hjelper organisasjoner med å flytte seg fra punkt A til punkt B i endringer. Dette er som forklart tidligere et tema som oppstår med bakgrunn i reaksjoner på endringsinitiativer. “Readiness for change” blir vurdert som den mest positive holdningen knyttet til endring (Rafferty et al., 2013).

Den mest vanlige forklaringen på “readiness for change” er et individs tro, holdning og intensjoner knyttet til hvorvidt endringer er nødvendig og om organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre en suksessfull endring (Rafferty et al., 2013; Armenakis et al., 1993). Rafferty et al. (2013) forklarer at selv om forskere har ulike former for definisjoner av “readiness for change”, så henviser de fleste til det originale arbeidet av Armenakis et al (1993). Videre forklares det at “readiness for change” er nærmest en motpol til motstand for endring, og er avgjørende for at ansatte skal være klare for

endring (Armenakis et al., 1993). Det distinkte skillet mellom motsetningene “readiness for change” og motstand hjelper på endringsinitiativer og gjør jobben enklere for endringsagenter. Endringsagenter kan dermed påvirke de ansatte og deres “readiness for change” ved energi, inspirasjon og nødvendig støtte. Det er viktig at dette har opprinnelse internt i organisasjonen, og starter der (Armenakis et al., 1993).

Rafferty et al. (2013) tar for seg to dimensjoner i “readiness for change” på individnivå. Dette er kognitive og affektive komponenter. Kognitive komponenter blir forklart gjennom fem deler som underligger individuell “readiness for change” (Rafferty et al., 2013; Armenakis and Harris 2002). Den første er en form av avvik - eller tro på at endring er nødvendig. Den andre er troen på at endring er en passende respons til en situasjon. Det neste er at effektivitet, som i dette tilfellet refererer til et individs evne og kapasitet til å bidra i endringsinitiativer. Det fjerde punktet er forklart som “principal support”, som handler om den individuelle tro på at organisasjonen vil gi støtte ved endring gjennom ressurser og informasjon. Det femte, og siste punktet, er “valence”. Det forklares som et individs evaluering av fordeler eller svakheter en endring vil ha på personens rolle i organisasjonen (Rafferty et al., 2013). Fokuset vårt blir på de affektive komponentene, da dette er en del innen “readiness for change” det ikke er forsket tilstrekkelig på. Dette betyr at vi ønsker å fokusere på følelser og emosjoner hos ansatte i organisasjoner.

### **3.4 Affektive komponenter**

Affektive komponenter i endringsprosesser er vårt hovedfokus. Affektive komponenter er et samlebegrep for det emosjonelle og følelsesmessige et individ kan oppleve. Ifølge Weiss & Cropanzano (1996) blir emosjoner delt inn i seks primærkategorier. Disse er sinne, frykt, glede, kjærlighet, tristhet og overraskelse (Weiss & Cropanzano, 1996; Shaver et al., 1987).

I hvilken grad følelser spiller inn varierer fra person til person, og det kan alltid oppleves forskjellig blant individer. Studier av emosjoner blir delt mellom opplevelser, fysiologisk, uttrykk eller en annen følelsesmessig atferd, og det blir påpekt at emosjoner ofte er den grunnleggende drivkraften til en videre handling (Svartdal, 2020) Emosjoner, som er en avgjørende faktor i denne oppgaven, vises i flere former. Dette kan foregå både verbalt og ikke-verbalt (Boudens, 2005). Eksempler på hvordan emosjoner “kommuniseres”, kan være gjennom bruk av ett enkelt ord, eller gjennom latter. Det fremkommer videre at emosjoner knyttes til mer enn bare simple ord og kroppsspråk. Det kan knyttes til arrangementer, hendelser og dynamikken i interaksjonen mellom mennesker (Boudens, 2005).

Videre fokuseres det på en annen faktor som er viktig innen dette temaet, nemlig humør. Dette er en faktor som får en del oppmerksomhet og som blir sett på som en viktig respons på affektive komponenter (Weiss og Cropanzano, 1996). Humør forklares ved at det skiller seg fra følelser i grad av intensitet, varighet og uklarhet. I forhold til følelser blir humøret vurdert over en lengre periode og som mindre intenst (Weiss og Cropanzano, 1996). Følelser er en affektiv tilstand som er rettet mot noen eller noe, mens humør mangler et objekt som responsen er rettet mot. Selv om humør kan variere i varighet, ofte i et par minutter til to-tre dager, så kan det fortsatt ha samme effekt på hvordan en ansatte oppfører seg. Forskning på humør viser at selv om det gjerne blir sett på som én enkelt ting, så vises det av erfaring at det er annerledes. Forskere prøver å forklare humør systematisk ved å vise at det ikke nødvendigvis kun vises som godt eller dårlig. Humøret til en person kan være veldig bra, eller det kan være veldig dårlig. Samtidig er det flere grader imellom som eksempelvis kan være "litt" dårlig eller helt ok (Weiss & Cropanzano, 1996).

I et organisatorisk perspektiv blir emosjoner undersøkt ut fra mange forskjellige måter. Tidligere forskning har gått i dybden på hvilke emosjoner og følelser som ansatte har på arbeidsplassen, og hvordan disse henger sammen med ulike situasjoner og hendelser.

Når ansatte er misfornøyde og ulykkelige blir dette ofte vist gjennom organisatorisk atferd, ved at ulykkelige ansatte ikke fokuserer like bra på arbeidet sitt som lykkelige gjør. Videre påpeker Frost (2003) at mangel på forståelse av emosjonelle aspekter i en organisasjon kan ha negativ påvirkning på organisasjonen og at det kan være vanskelig å ta tak i problemstillinger som eksempelvis arbeidsmiljøer som ikke fungerer eller dårlig lederskap (Frost, 2003) På en annen side blir emosjoner i organisasjoner og endringer med fordel trukket frem, slik at ledere kan hjelpe sine ansatte til å yte sitt beste og støtte dem gjennom hendelser. Forståelse av emosjoner blir også positivt knyttet opp til organisasjonens etiske og sosiale ansvar, og evnen til å utføre moralske handlinger, ved at ansattes emosjoner blir forstått og tatt i betraktning under beslutninger (Josselson, 1992)

Det teoretiske rammeverket "Affective Events Theory", utviklet av Weiss og Cropanzano, er rammeverket innenfor affektive komponenter som vi bruker videre. Denne teorien fokuserer på struktur, årsaker og konsekvenser av affektive elementer og er brukt som grunnlag i mange forskningsartikler, blant annet Rafferty et al. (2013). Det kommer frem at når det skjer hendelser på jobb, ender ofte de ansatte med å respondere emosjonelt, og da gjerne med følelser, som er en affektiv tilstand. Videre forklarer Rafferty et al. (2013) at dersom det er en åpenhet om endringen

(“openness for change”) vil dette ofte medføre til en positiv affekt i forhold til konsekvensene av endringen, og konsekvensene vil dermed oppleves positive.

Videre forklares det innen “Affective Events Theory” at mønstre av affektive reaksjoner påvirker generelle følelser en ansatt har til jobben og diskret oppførsel på jobb (Weiss & Cropanzano, 1996). Rammeverket forklarer tydelig at affekt er flerdimensjonalt og forklares med flere ulike dimensjoner, slik som følelser og humør, som både kan oppleves negativt og positivt. Ansatte kan ha følelser hvor de er sinte, frustrerte, stolte eller glade. Disse følelsene fører til ulik oppførsel hos ansatte, som igjen kan påvirke hvordan de stiller seg til eventuelle endringer (Weiss & Cropanzano, 1996).

Når det kommer til organisasjonsendringer endres ansattes reaksjoner basert på emosjoner og følelser som knyttes til endringen (Klarner et al., 2011). Emosjoner påvirkes av hvilken retning endringer tar, noe som kan føre til positiv eller negativ påvirkning. Det fremkommer også at emosjoner kan påvirke hvordan ansatte tenker, samt hvordan de gjenkjenner og bruker informasjon. Dette ses på som en affektiv tilstand når ansatte håndterer tvetydige sosiale situasjoner (Klarner et al., 2011). Forskning på emosjoner under endring kan deles i to. Den første fokuserer på ansattes oppførsel som et resultat av emosjoner som fremkalles under endring. Den andre er å se på forholdet mellom emosjoner og ansattes oppførsel gjennom endringsprosessen (Klarner et al., 2011).

Følelser og emosjoner kan utvikle seg gjennom en endringsprosess. Dette kan gå fra positivt til negativt, og motsatt. Klarner et al. (2011) forklarer at tilbakeslag kan forekomme under endringsprosesser, og at ansattes evner til å tilpasse seg uforutsette hendelser underveis, bestemmes av følelser og emosjoner. Dersom ansatte mislykkes med å emosjonelt tilpasse seg endringer, for eksempel ved å ikke oppleve en form for “readiness for change” kan det føre til motstand mot endring (Klarner et al., 2011). Dette betyr at “readiness for change” er fraværende. Motstanden mot endring kan være et resultat av negative følelser og troen på at endringer er unødvendige (Klarner et al., 2011) Men, dersom individer håndterer endringer, kan det medføre støtte til endringen. Her forklares det at positive emosjoner kan hjelpe ansatte med å håndtere endringer. I tillegg kan det bidra til “commitment to change” (Klarner et al., 2011).

### 3.5 Affektive komponenter i “readiness for change”

Ifølge Rafferty et al. (2013) er affektive komponenter en avgjørende del innen “readiness for change”. Her er det følelser som står i fokus. De affektive komponentene som en del av “readiness for change” kan imidlertid påvirkes gjennom “openness to change”, et begrep vi vil forklare litt senere.

Det gis støtte til at en positiv holdning til endring kan forekomme gjennom “openness to change”. (Rafferty et al., 2013) Dette betyr at den ansatte har en positiv følelse knyttet til de potensielle konsekvensene av endringen. Nyere artikler tar for seg “readiness for change”, hvor det også forklares at dette er et tema som er ofte diskutert, men at det fortsatt er begrensninger i forskningen. Her vises det spesielt til holdninger, med fokus på tro og følelser knyttet til endringer (Rafferty & Minbashian, 2019). Begrensningen er at det ikke er tilstrekkelig med forskning på dette feltet. Rafferty & Minbashian (2019) forklarer videre at tidligere forskning ikke har fokusert på positive følelser knyttet til endring. Dette viser at flere artikler påpeker det samme, nemlig begrensninger i forskning av ulike faktorer innen affektive komponenter, som ansattes følelser i endringsprosesser. Det blir også trukket frem at emosjonell “readiness for change” hos individet er en faktor som spiller en viktig rolle og videre kan sees i forbindelse med affektive komponenter. Her har Bouckenooghe og Van den Broeck (2009) utformet en modell som identifiserer tre faktorer innenfor individuell readiness for change, kognitiv “readiness”, emosjonell “readiness” og bevisst “readiness” (Lou et al, 2022: Bouckenooghe og Van den Broeck, 2009). Bevisst “readiness” omhandler hvorvidt individet opplever et ønske om innsats og hvor mye man ønsker å investere i endringen. Denne modellen har blitt brukt i sammenheng med “readiness for change”, og er en modell som fordeler de ulike affektive komponentene et individ kan oppleve i denne forbindelsen. Her er vi interesserte i emosjonell “readiness”, og ser sammenhengen med de affektive komponentene som er forklart tidligere. Undersøkelsen foregikk kvantitativt og tok for seg følelsen av usikkerhet, positive følelser tilknyttet endringen, følelsen av tillit og følelsen av oppfriskning ved presentasjon av endringen.

I hvilken grad ansatte har “readiness for change” kan variere, basert på hver enkelt ansattes følelse og emosjoner. Her spiller tidligere erfaring fra endring inn med tanke på positive eller negative følelser, som igjen vil påvirke ansattes “readiness for change” (Klarner et al., 2011). Klarner et al. (2011) forklarer også at emosjoner trigges av “timingene” på endringer og når endringene foregår.

Således ser vi også i teorien om “readiness for change” at motstand mot endring som inneholder affektive komponenter, gjerne utløses dersom den ansatte ikke viser “readiness for change” (Armenakis et al., 1993). Dette er faktorer som spiller inn på hvordan affektive komponenter påvirker ansattes “readiness for change”.

### 3.6 “Commitment to change”

Vår intensjon er å fokusere på temaet “readiness for change” og hvordan dette har en påvirkning på endringsprosesser. Etter å ha utforsket relevant litteratur, blir det også klargjort tydelig at “commitment to change” henger sammen med “readiness for change”, og at disse begrepene ofte blir sett i en sammenheng ved at de begge er til stede hos ansatte i forbindelse med endringer, og at ansatte opplever disse begrepene i en sammenheng (Choi, 2011). Videre kan også dette bli påvirket av de affektive komponentene i en endringsfase, og vi velger derfor å gå inn på “commitment to change” for å skape en forståelse rundt problemstillingen vår.

“Commitment to change” blir ofte delt inn i tre ulike nivåer av oppslutning (Herscovitch & Meyer (2002)). De tre typene er ulike nivåer av oppslutning, fra relativt svak og lite stabil til sterk og stabil oppslutning. Oppslutningen vises gjennom tre nivåer som tar for seg følgende: Nivå 1: «Nødvendighetsoppslutning», Nivå 2: «Normativ oppslutning» og Nivå 3: «Affektiv oppslutning». «Nødvendighetsoppslutninger» handler om at man slutter opp om endringen fordi man ikke har noe annet valg. Man ønsker kanskje å vise motstand, men motstanden blir ansett for å være for kostbar. «Normativ oppslutning» handler om at man slutter opp om endringen fordi man føler at man bør gjøre det. Man opplever at organisasjonen har gjort så mye for en tidligere, at det er en forpliktelse å støtte endringen. «Affektiv oppslutning» vil si at man slutter opp om endringen fordi man tror at endringen er god og nødvendig. Man ser for seg positive opplevelser av endringen, samtidig som det vil løse problemer (Jacobsen, 2018). Når ansatte opplever en sterk form for oppslutning, altså affektiv oppslutning, så er det disse som er med på å drive endring fremover. Den affektive delen av “commitment to change” er en sterk form for oppslutning og det er også lettere å gjennomføre endringen ved en slik oppslutning. Damasceno et al. (2021) beskriver også at miljøer med affektiv oppslutning har rom for at de ansatte kan uttrykke seg emosjonelt, uavhengig av om emosjonene er positive eller negative. Det at det er et rom for deling av emosjoner har ofte en sammenheng for hvor affektivt oppsluttet individene er (Damasceno et al., 2021).

Parish et al., (2007) antyder som de andre forskere at “commitment to change” er et område som mangler tilstrekkelig med forskning. For å forklare “commitment to change” som en avgjørende faktor innen endringsprosesser, belager forskerne seg på tidligere litteratur. Siden det baserer seg på tidligere litteratur og at utviklingen av denne litteraturen ikke har vært stor, betyr dette at det er rom for å undersøke litteraturen videre, og forske mer på temaet. Dette betyr altså at forskere var i startfasen av å forske på temaet på tidspunktet (2007) denne artikkelen ble publisert.

Olafsen et al. (2020) har i sin studie undersøkt hvordan “commitment to change” spiller en viktig rolle i endringsprosesser. Først og fremst forklares det at en av de største grunnene til at organisasjoner feiler med gjennomføring av endringer er at det skjer før de ansatte er mentalt (kognitivt) og emosjonelt (affektivt) klare for det. På den andre siden fremkommer det at suksessfulle endringer har sine røtter i “commitment to change” hos de involverte ansatte (Olafsen et al., 2020). Dette viser, som i andre studier, at ansattes “commitment to change” er med på å bestemme om det går bra eller ikke. Olafsen et al. (2020) forklarer at dersom en person er affektiv forpliktet til en endring, vil personen være lojal, dedikert, engasjert og villig til å bidra mer enn hva som er forventet.

Ning og Jing har også forsket på “commitment to change” i forbindelse med arbeidsstress og emosjonelt engasjement under slike arbeidssituasjoner, og forskningen deres går ut på de forskjellige formene for “commitment to change” (affektiv, normativ og nødvendighet) i forhold til arbeidsstress og emosjonell utmattelse. Deres forskning viste at individenes forventninger til endringen hadde en påvirkning i forhold til fremprovosering av den affektive og normative oppslutning for endring. I dette ligger det en variabel i forhold til hvilken måte endringen kom til å påvirke arbeidet individet har, og at ut ifra dette vil det også påvirke det generelle arbeidsstresset og den emosjonelle utmattelsen (Ning & Jing, 2012). Emosjonelle og følelsesmessige dimensjoner kan ses i en sammenheng med “commitment to change”.

Helpap & Bekmeier-Feuerhahn (2016) antyder at en ansatt sine følelser har en påvirkning på “commitment”. Dette er en av flere psykologiske ressurser, som i tillegg består av effektivitet og forventninger. I deres forskning ble det lagt vekt på sammenhengen mellom ansattes emosjoner tilknyttet “commitment to change” og det ble funnet en sammenheng hvor positive emosjoner påvirket commitment positivt. I hvilken fase av endring man befinner seg virker også å ha en betydning med tanke på ansattes emosjoner. Emosjoner kan endre seg over tid, noe som betyr at det

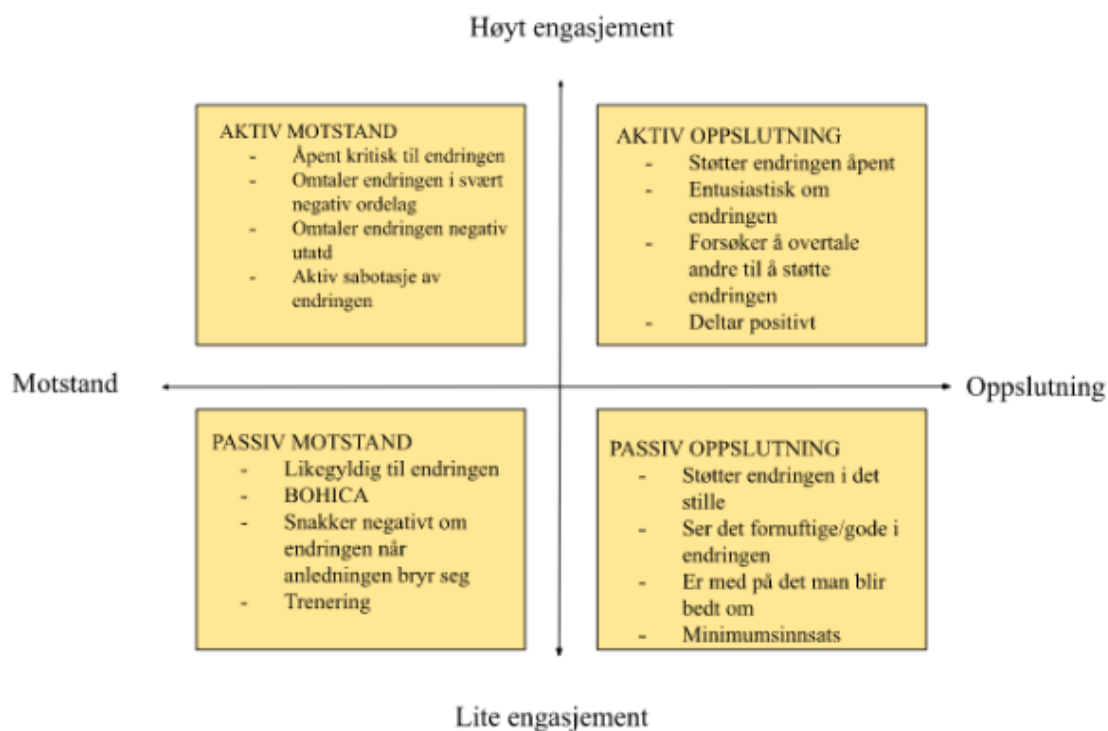


kan være betydelige forskjeller fra startfasen til midt i en endring (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn, 2016).

### 3.7 Sammenheng mellom “readiness for change” og “commitment to change” koblet opp mot motstand

Sammenhengen mellom temaet “readiness for change” og “commitment to change”, og motstand til endring, vises gjennom hvordan de motstrider hverandre. “Readiness for change” er, som forklart, i hvilken grad ansatte er klare for endringer i organisasjoner. “Commitment to change” er hvor forpliktet den ansatte er til organisasjonen og dermed endringer som skjer. Motstand til endring er det motsatte, altså at den ansatte ikke ønsker endring og viser dette. Vi velger å vise sammenhengen siden verken “readiness for change” og “commitment to change” kommer til å være tilstrekkelig til stede dersom ansatte viser motstand til endring, noe som igjen fører til at endringsprosesser mest sannsynlig mislykkes.

Selve sammenhengen mellom “commitment to change” og motstand til endring vises gjennom figur 5.6 (Jacobsen 2018, s. 129; Oreg et al, 2018 s. 69)



Figur 5.6: Ulike reaksjoner på endring (Jacobsen 2018, s. 129; Oreg et al, 2018 s. 69)

Tabellen over gir en oversikt over hvordan “commitment to change” og motstand mot endring henger sammen. Her vises ansattes ulike reaksjoner på endringene. Vårt hovedfokus med denne oppgaven er affektive komponenter innen “readiness for change”, “commitment to change” og “openness to change” når det kommer til organisasjonsendringer. Samtidig er det tydelig at motstand mot endring spiller en avgjørende rolle når det omhandler affektive komponenter. Derfor har vi valgt å vise hvordan dette henger sammen, for å presentere viktigheten av ansatte som både viser åpenhet for endring, er klare for endring og viser forpliktelse.

### 3.8 “Openness to change”

Et annet begrep som er relevant for vår avhandling er “openness to change”. “Openness to change” forklares som i hvilken grad en ansatt er villig til å støtte endring, samt at den ansatte ønsker å ha en positiv påvirkning på endring (Augustsson et al., 2017). “Openness to change” ses gjerne i kontekst med de andre temaene som er avgjørende hos ansatte, nemlig “readiness for change” og “commitment to change”. Choi (2011) fremlegger også at “openness to change” har en sammenheng med både villigheten til å støtte opp for endringen og positiv affekt i forbindelse med konsekvensene av endringen. Det blir også nevnt at “openness to change” og “readiness for change” er veldig like, og at faktorene kan overlape hverandre ved at de fanger opp de samme elementene (Choi, 2011). Hver enkelt individs intensjon om å bidra positivt til en endring baseres på tre ulike faktorer. Disse er troen på sannsynligheten av et positivt utfall av oppførselen, forventninger fra andre om at de vil stille seg positiv til endring, og hvilke tanker man har om ulike faktorer som enten bidrar positiv eller er et hinder for endring (Augustsson et al., 2017).

Det er fem ulike nivåer av “openness to change”. Det første er om endringen blir sett på som en trussel for den individuelle ansatte. Det neste er nivået av tro individet har på organisasjonen, samt menneskene i og rundt det, i tillegg til troen om at man klarer å gjennomføre endringen. Her nevnes følelsen av å være trygg på omgivelsene og en usikkerhet på hvordan endringen kommer til å påvirke individet. Det tredje er om individet stoler på sin manager eller leder. Det fjerde er den individuelle tidligere erfaringer og historie fra tidligere endringer i organisasjonen. Her nevnes også negative emosjoner i forbindelse med endringen, og en følelse av angst. Det femte, og siste, nivået er hvorvidt hvert individ føler at de har en viss kontroll gjennom endringsprosessen. Når ansatte opplever en kontroll på situasjonen, vil man også oppleve en følelse av trygghet og at man vet hva som vil skje (Devos et al., 2007).

Samtidig som de nevnte nivåene over er avgjørende innen “openness to change”, så finnes det andre individuelle egenskaper og synspunkter som temaet baserer seg på. Disse er et individs syn på verden, verdier og personlighet. Det fremkommer at dersom en person er åpen for endring, samt innebærer aksept og bevissthet, så er det en av faktorene som kan bidra til en suksessfull endringsprosess. Videre finnes det ulike metoder som kan tas i bruk for å legge til rette for “openness to change”. Dette er deling av informasjon slik at de ansatte er innforståtte med hva som foregår, noe som medfører at de gjerne føler seg verdsatt. Det er avgjørende at ledere forstår at ansattes synspunkter, spør om “input” fra de ansatte, lytter til de ansatte, bryr seg om de ansatte på et privat nivå og viser de ansatte respekt. Det nevnes også at ansattes tillit til ledere bidrar til en større grad av “openness to change”. Samtidig nevnes også de affektive elementene som de ulike nivåene baserer seg på, som viktige å legge vekt på (Devos et al., 2017).

### **3.9 Sammenheng mellom begreper**

Det fremkommer i ulike artikler at de affektive komponentene innenfor “readiness for change”, - “openness to change” og -“commitment to change” har en så stor sammenheng at det er viktig å trekke linjer da det har en stor virkning på oppgaven. Samtidig er vi tydelige på at det er affektive komponenter innen “readiness for change” som er vårt hovedtema.

Olafsen et al. (2020) følger opp forskningen til Parish et al. (2007) på “commitment to change”, og siden den gang har det blitt et større fokus på dette temaet. Samtidig påpekes det at det er gjort begrenset med forskning på “readiness for change”. Dette var et av eksemplene på at forskere har vurdert de to temaene i sine artikler.

Når det kommer til affektive komponenter, finner vi dette temaet i både “readiness for change” og “commitment to change”. Innen “commitment to change” er affektiv oppslutning en av tre former for “commitment”. Her blir det forklart som en avgjørende del for gjennomføring av endring, og dersom den ansatte har affektiv oppslutning vil det si at man slutter opp om endringen fordi man tror det vil medføre positive opplevelser og følelser. Når det kommer til “readiness for change” har vi forklart at affektive komponenter er en av to former, og den andre er kognitive komponenter. Innen dette temaet fremkommer det at emosjonelle faktorer involveres i de ansattes tilnærming til endring. Rafferty et al. (2013) forklarer allerede i 2013 at det ikke er gjort tilstrekkelig med

forskning på dette temaet, og dette ble etterfulgt av Rafferty & Minbashian (2019), men heller ikke denne forskningen har klart å tette “gapet” rundt temaet, og poengterer også at det mangler forskning rundt dette temaet i sammenheng med affektive komponenter.

Den nyeste forskningen i søkebasen viser forskning rundt emosjoner i forbindelse med “commitment to change”. Forskningen konkluderte med at ansatte opplever en større grad av “commitment to change” ved positive følelser til endringen og ved en positiv oppfatning av den. Forskningen var imidlertid begrenset på grunn av at dette var et slags pilotprosjekt med få respondenter. Forskerne viser likevel til at de affektive komponentene spilte en stor rolle underveis i endringen, og at dette må forskes på mer (Harrison et al., 2022).

## 4 Metode

I dette kapitlet tar vi for oss metoden for avhandlingen, som omfatter hvordan vi gikk frem for å samle inn vår data. Vi forklarer de ulike fasene som inngikk i innsamlingen, før, under og etter. Vi vil også forklare vårt valg av metode, samt hvordan data ble samlet inn. I tillegg ser vi på verktøy som er med på å kvalitetssikre primærdata.

### 4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign omhandler hva som inngår i gjennomføringen av en undersøkelse, og viser i grove trekk hvordan den gjøres fra start til slutt. Det er avgjørende å ta stilling til hva som undersøkes, hvem som undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjøres. Selve valget av forskningsdesign er blant det viktigste man gjør i en studie.

Det første vi tok stilling til var hvilket emne avhandlingen vår handler om. Vi valgte å ta for oss affektive komponenter innen «readiness for change» i forbindelse med organisasjonsendringer. Dette gjorde at vi fikk på plass vår problemstilling, som styrte vårt valg av metode. Dette førte oss til vurdering av hvilken forskningsstrategi av kvalitativ eller kvantitativ metode vi ønsker å benytte oss av.

#### *Valg av forskningsmetode*

Vi har bestemt oss for å gjennomføre studien vår ved bruk av kvalitativ metode. På denne måten kan vi sette oss ned personlig med intervjuobjektene og gå nærmere inn på våre temaer slik at vi kan hente ut dybde og utforske eventuelle fenomener som kan dukke opp. Det er også nyttig å gjøre det på denne måten, for å kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis. På den måten kan vi videre skape en forståelse og dybde ved at vi får nok data til å kunne utforske temaene videre.

Hensikten med kvalitativ metode er å kunne si noe om egenskapene til fenomenene som forskes på og videre skape en forståelse for temaene, som i vår oppgave er affektive komponenter i “readiness for change”. Som forklart i innledningen tar vi også med temaene “commitment to change” og “openness for change”, da vi ser at disse begrepene henger sammen med “readiness for change”, og vi ser det derfor hensiktsmessig å ta med oss disse under datainnsamlingen.

En fordel med å velge denne type forskningsmetode er at forskeren kan stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, ved siden av intervju spørsmålene som allerede er satt. På den måten kan vi

for det første oppklare eventuelle misforståelser som kan oppstå i intervjuene, slik at vi unngår “feil” data i forhold til det respondenten egentlig mener. For det andre har vi muligheten til å oppnå utfyllende og utdypende svar rundt spørsmålene som stilles, og be respondenten forklare mer om utsagnet. Dette bidrar til økt forståelse og dybde.

Kvalitative forskningsmetoder er som nevnt ute etter å skaffe dybdeforståelse og det er derfor ikke en mulighet å generalisere statistikk (Kvale & Brinkmann, 2017). I vurderingsprosesser mellom kvalitativ og kvantitativ metode, blir ofte mangelen på muligheten for å generalisere statistikk trukket frem som en ulempe, men dette er heller ikke hensikten med denne type studie. En annen “ulempe” som derimot er hensiktsmessig er å nevne tidsbruken på disse type studiene. Det å analysere kvalitative data er en svært tidkrevende prosess, fordi man ikke kan forenkle datamengden og klassifisere datamaterialet. Det vil si at det kan være et omfattende arbeid å skaffe en oversikt og sammenlikne dataene man får i undersøkelsen (Larsen, 2017). En annen ulempe er intervjuobjektets ærlighet, hvor det påstås at det kan være vanskeligere for intervjuobjektet å svare helt ærlig på spørsmålene, fordi man ikke er like anonym som ved et spørreskjema og heller har forskeren foran seg (Larsen, 2017). Dette har vi håndtert ved å gjennomføre intervjuene i deres egne lokaler. Dette kan bidra til at informanten åpner seg opp, da intervjuene foregår i trygge rammer og at respondenten er kjent med omgivelsene (Cassell, 2015). Vi benyttet også egne, lydtette grupperom slik at respondentene var trygge på at ingen skulle høre hva de sa underveis i intervjuet. Den siste ulempen vi vil trekke frem er det som blir omtalt som kontrolleffekten, som vil si at forskeren eller selve metoden kan være med å påvirke intervjuresultatet, ved at informanten svarer det man tror at forskeren ønsker at vedkommende skal svare, for å for eksempel gi et godt inntrykk eller skjule uvitenhet eller usikkerhet, og for å svare det som er akseptert i allmennheten. Atferden til informanten kan med det bli påvirket av forskeren og undersøkelsen, og derfor bidra til at kontrolleffekten slår inn (Larsen, 2017).

### *Kvalitativt forskningsdesign*

Etter avgjørelsen om gjennomførelse av kvalitativ metode, var det neste steget å bestemme hvilket forskningsdesign vi ønsket å bruke. Det finnes ulike former å velge mellom, og vi landet på dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Dette betyr at man gjennomfører intervju med en og en person om gangen, hvor man har en forhåndsdefinert problemstilling (Kvale og Brinkmann, 2017). Selve intervjuprosessen ville foregå semi-strukturert. Dette vil si at intervjuene er delvis strukturert, hvor forskeren styrer samtalen med informantene. Denne formen for intervjugjennomføring er en fornuftig måte å samle inn data på, ved å ha forhåndsbestemte

spørsmål, samtidig som at muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål underveis er til stede, som forklart tidligere er en viktig fordel i dette designet. Alle informantene som deltok i våre intervjuer ble stilt de samme overordnede spørsmålene, mens oppfølgingsspørsmålene kunne variere, basert på svarene til respondentene. Ved å ha en semi-strukturert intervjugjennomføring viser det informanten at vi har forberedt oss godt, noe som videre viser at vi ikke overlater noe til tilfeldighetene. På denne måten kunne vi fremstå med mer profesjonalitet og trygghet overfor informantene.

## 4.2 Utvalg

Som forklart gjennom oppgaven ønsket vi å se på affektive komponenter innen “readiness for change” ved organisasjonsendringer. Hovedfokuset ligger her på følelser og emosjoner. Derfor valgte vi oss ut informanter som jobber i en bedrift hvor det forekommer endringer, og på den måten kan gi oss relevant informasjon om temaene som er nevnt. Vi gjorde undersøkelser av hvem vi kunne intervjuer og hvilke/hvilken bedrift som er interessant og hvem som kunne gi oss den beste dataen i form av respondenter og prosesser. Valget falt dermed på en markedsledende, norsk bank. Banksektoren er en næring i stadig endring, og etter COVID-19 har mange banker måtte gjøre store grep i forhold til digitalisering og effektivisering. Dette har bidratt til en økt konkurranse med nye konkurrenter inn på markedet og mer effektive prosesser.

I organisasjonen vi valgte oss var det mange endringer og prosjekter, noen som er i oppstartsfasen, midt i og allerede avsluttet. Siden vi hadde mange respondenter å velge mellom, men som befant seg i ulike faser av hver sin endring, gikk vi tilbake til forskningen for å se når endringsprosessen innhenting av data tidligere har skjedd. Det var lite forskning som påpekte spesifikt tidspunkt, bortsett fra Armenakis (2007) som hadde sendt ut spørreskjemaer i begynnelsen av en endringsprosess. Dermed falt valget på et prosjekt i banken som var i gang, og nylig hadde begynt de praktiske endringene.

Endringen respondentene har vært igjennom har vært en stor endring i arbeidsstrukturen til virksomheten. Fra å ha jobbet på ulike lokale kontorer i den tilhørende regionen, med lokasjonsbaserte kører og lokasjonsbaserte kunder, ble det besluttet at man skulle tenke som “en felles bank” og med det arbeide på tvers av lokasjonene. Dette innebar at det ble opprettet fem ulike team som tok for seg hver sine oppgaver, med fire til seks ansatte på hvert team. Teamene skulle

spesialisere seg innenfor sine oppgaver, og dette medførte at man gikk bort fra det som kaltes for bredderådgiver, og heller til mer spesialiserte rådgivere innenfor ulike fagfelt. Endringen ble satt i gang med et prosjektarbeid, hvor utnevnte ansatte var med i prosjektet og fikk komme med innspill underveis.

Dette prosjektet hadde 30 deltakere og vi benyttet oss av skjønnsmessig utvelging, hvor vi som forskere selv bestemte utvalget. Skjønnsmessig utvelging kan ta hensyn til hvor typiske forskerne tror at objektene er, eller hvor varierte objekter man ønsker å ha, og kan vurderes ut ifra kjønn, alder, utdanning, bosted eller erfaring. Man skiller mellom mer eller mindre samme kjennetegn, eller maksimal variasjon (Larsen, 2017). Vi valgte ut respondentene selv ut ifra kjønn, alder, erfaring i bedriften og hvilken avdeling/kontor de arbeidet på, og hadde troen på at dette ville gi oss den mest varierte dataen. Vi ønsket oss en variert data med begge kjønn, et aldersspenn på ca 25-60 år, og med ulik fartstid i organisasjonen. Siden dette omhandlet sammenslåing av avdelinger, ønsket vi også et utvalg på tvers av de tidligere avdelingene.

Vi endte til slutt opp med elleve respondenter som stilte opp på intervjuer, og av disse var det ti kvinner og en mann i forskjellige aldre, og samtidig ulik fartstid i bedriften. Alder på respondentene var fra 30 til 60 år. Kjønnfordelingen gjenspeilet flertallet i endringsprosessen og generelt i avdelingen, som da var overtallige av kvinner. Ti av respondentene hadde samme stilling som kunderådgivere i banken, mens en av respondentene hadde også en lederrolle. Respondentene hadde alle en grunnleggende utdanning fra ulike høyskoler/universiteter, og har jobbet i organisasjonen fra mellom fem og 40 år. Vi intervjuet to til tre respondenter fra alle de fire avdelingene som organisasjonen hadde.

### **4.3 Intervjuguide**

Etter å ha satt oss inn i prosessen med hvordan intervjuene skulle foregå, og samtaler med veileder, bestemte vi oss for å gjennomføre en semistrukturert intervjuguide for å få så mye informasjon som mulig av respondentene. Semistrukturert intervjuguide vil si at man har en bestemt rekkefølge på spørsmålene man velger å bruke, og stiller oppfølgingsspørsmål der det er nødvendig. Ved å ha allerede utarbeidede spørsmål, vil analyseringen av materialet være noe enklere, fordi alle respondentene blir stilt mer eller mindre de samme spørsmålene (Larsen, 2017). Samtidig kan dette være en hensiktsmessig intervjuguide, da vi kan foreta endringer dersom informantene tar opp



interessante temaer underveis. Dette fører til en balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2016).

Vi bygde opp intervjuguiden med en innledning hvor vi ønsket å vite mer om objektet vi intervjuet og for å skape en hensiktsmessig inngang til en god samtale med respondenten. Erfaringer, arbeidssituasjoner og mulig personlighetstype skulle avdekkes i innledningen. Videre ønsket vi å knytte intervjuet opp mot endringen de var i og avdekke data innenfor våre hovedbegreper, tilknyttet endringen. Intervjuguiden ble også bygd opp etter vår teoridel, for å kunne avdekke eventuell dybde i disse temaene.

Det finnes teknikker man kan ta i bruk når man gjennomfører kvalitative intervjuer. En av disse er å høre etter på ulike nivåer. Det første nivået er som vanlig, å lytte på hva respondenten sier, slik at man får med seg så mye informasjon som mulig (Seidman, 2013). Det andre nivået er å høre på den indre stemmen kontra den ytre stemmen. Dette vil si at ofte kan folk bruke ord som ikke gjenspeiler “stemningen” hos personen. Med dette mener vi at det blir skapt et bilde av noe som ikke nødvendigvis er reelt. I forbindelse med våre intervjuer var vi bevisst på dette, og vi fokuserte på å forstå hva som sies, i tillegg til å observere kroppsspråk og hvordan dette gjenspeiler det som blir sagt. Våre erfaringer er at respondentene bruker ord som gjenspeiler “stemningen”. Vi løste dette ved at en av oss stilte spørsmål, og en annen noterte eventuelt kroppsspråk og kom med innspill underveis, noe vi også vil forklare under delkapittel 3.6.

## **4.4 Studiens kvalitet**

For at en undersøkelse skal være god, er det noen forhold det er viktig å ha kontroll på for å kvalitetssikre datainnsamlingen. Derfor er det avgjørende å se på reliabiliteten og validiteten til en oppgave (Kvale og Brinkmann, 2017). Informasjon som innhentes må være oppriktig og vise de forholdene som faktisk er. I dette kapittelet går vi også gjennom studiens indre og ytre gyldighet, pålitelighet og etikk. Årsaken til dette er fordi vi ønsker å vise kvaliteten på denne studien. Ved å se nærmere på de nevnte temaene vil det gi oss et bilde på om vi faktisk har funnet det vi ønsket, og om det kan overføres til andre situasjoner ved en fremtidig anledning.

#### 4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet ses i sammenheng med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet og måles ikke i kvalitativ forskning (Kvale og Brinkmann, 2017). Vi vil kort forklare dette allikevel, da det er et viktig punkt innenfor vår datainnsamling og behandling av data og kvalitetssikringen av forskningen. I kvalitativ forskning blir reliabilitet ofte sammenkoblet med hvorvidt et resultat kan reproduseres senere av andre forskere, og viser til at informantene ikke endrer sine svar i intervjuer med en annen forsker. Det er likevel ikke grunnlag for å vurdere hvorvidt dette er mulig, da for eksempel forskere er forskjellige og kan legge merke til andre ting enn hverandre og oppfatte ting forskjellig (Kvale og Brinkmann, 2017), eller at intervjuobjektene lar seg påvirke av selve intervjusituasjonen og at de ikke nødvendigvis sier det samme neste gang (Larsen, 2017). Dette er imidlertid ikke et krav til den kvalitative forskningen, og dermed blir ikke dette fokusert på. (Symon & Cassel, 2012) Det er likevel noen punkter i forbindelse med spesielt behandlingen av data som burde tas hensyn til i et reliabilitetsperspektiv, noe vi også har gjort.

En kritisk behandling og gjennomgang av datamaterialet på ulike tidspunkter kan bidra til en bedre reliabilitet, og dette kan gjøres ved å stille klare og tydelige spørsmål som ikke er ledende til respondenten, transkribere nøyaktig og kode teksten nøyaktig ved analysering. Det kan også være hensiktsmessig at man er flere som intervjuer og behandler dataene, slik at man vil kunne få flere som gjør det samme (Larsen, 2017). For å sikre så høy reliabilitet som mulig, var begge forfattere av masteroppgaven til stede under intervjuet, og vi satte en klar og høy standard på vår transkripsjon. Begge transkriberte intervjuene og analyserte data. Dette ble imidlertid gjort hver for seg, slik at kvaliteten på dataen ble sikret best mulig, ved at eventuelle viktige data ikke ble oversett. På den måten kunne vi oppklare eventuelle ord og uttrykk som var oppfattet forskjellig og få klarhet i dette. Etter at hver forfatter hadde analysert data hver for seg, ble dette gjennomgått i fellesskap for å skape en best mulig kvalitet på prosjektet.

#### 4.4.2 Validitet

Validitet går ut på om dataen faktisk relaterer til det forskeren forsker på. Å vurdere validitet i kvalitative studier kan på lik linje som reliabilitet, også være utfordrende, men det finnes noen veivisere for å sikre dette. Ved korreksjoner, eksempelvis ved oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene kan man ta for seg momenter i tillegg til det man i utgangspunktet trodde var viktig, og ved at respondentene snakker fritt, og snakker om sitt syn og hva som er viktig for dem, kan nye måter å forklare ting dukke opp. Dersom man har en fleksibel prosess hvor man tillater små

endringer av spørsmål underveis, kan man ut ifra dette skape et bredere grunnlag for slutningstrekkninger (Larsen, 2017) Vi har tatt hensyn til dette ved å ha et semistrukturert intervju hvor det er mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål. Dette bidrar til en økt validitet, uten at dette nødvendigvis kan måles i vår studie.

Ifølge Seidman (2013) handler det også om hvor pålitelig dataen er. Seidmann (2013) foreslår at forskere stiller seg følgende spørsmål: Er hva deltakeren sier sant? Ville svarene vært like dersom intervjuet hadde blitt gjennomført på et annet tidspunkt av året? Det er viktig at disse spørsmålene blir nøye vurdert, slik at det som forskes på gir svar som er pålitelige. Vurderingen av disse spørsmålene vil alltid være vanskelig, da vi ikke har noe grunnlag for å kunne se frem i tid. Vi spurte oss selv om svarene til respondentene kunne vært annerledes med tanke på om endringssituasjonen hadde vært på et annet nivå enn den dagen vi gjorde intervjuene. Dette er som vi har nevnt tidligere et vanskelig spørsmål som nødvendigvis ikke har noe godt svar.

## 4.5 Etikk

I en forskningsprosess er det viktig at forskerne er klare over det etiske ansvaret de har overfor informantene, i tillegg til å ta hensyn til integriteten til studien. Ifølge Kvale og Brinkmann (2017) er etiske spørsmål ikke kun begrenset til den direkte intervjusituasjonen, men er en del av alle fasene som inngår i en intervjuundersøkelse. Etiske problemer i intervjuprosessen oppstår spesielt på grunn av forholdene som er forbundet med å utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsene ut i det offentlige (Kvale og Brinkmann 2017; Birch et al., 2002). Kvale og Brinkmann (2017) forklarer etiske problemstillinger ved syv forskningsstadier.

Når man skal gjennomføre intervjuer er det viktig at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens formål og hovedtrekkene i designen (Kvale og Brinkmann, 2017). Her skal det informeres om eventuelle risikoer og fordeler ved å delta i prosjektet. Dette kalles for informert samtykke, noe som innebærer at man sikrer seg at de involverte deltar frivillig og gir beskjed om at de kan trekke seg ut av undersøkelsen når som helst (Kvale og Brinkmann, 2017). Våre respondenter fikk god informasjon om dette allerede i første kontakt, og videre fikk de utsendt samtykkeskjemaer i forkant av intervjuene, slik at de kunne gå igjennom dette på forhånd. Vi gikk også igjennom punktene før intervjuet begynte og før respondenten signerte på disse. På den måten var respondentene godt innforståtte med de etiske retningslinjene til prosjektet.

Ved forskningsprosjekter som skal foreta innhenting av sensitive data eller lagring av personopplysninger, trengs det tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det må også innhentes samtykke for datainnsamling, dersom metoden krever dette. (Larsen, 2017). I vår datainnsamling hvor vi skal intervju respondentene våre, skulle vi benytte oss av lydopptak og observasjon, og dette krevde derfor godkjenning av NSD i tillegg til samtykke fra respondentene selv. Forskningsprosjektet ble godkjent av NSD 06.02.2023, og i god tid før vi begynte intervjuene. Før vi satte i gang intervjuene informerte vi om at vi ønsket å ta opptak av samtalen, noe vi fikk tillatelse til. Vi tydeliggjorde også at informasjonen vi trekker ut til bruk i masteroppgaven er taushetsbelagt (Forvaltningsloven, 1970, §13-e). Deltakerne kunne selv velge å være anonyme eller bruke navnet sitt. Det er selvsagt viktig at deltakere skal kunne velge dette selv. Når det er sagt, har vi i vår oppgave bestemt at alle deltakere er anonyme av hensyn til respondentene. Dette tydeliggjorde vi flere ganger under intervjuene. Ved å gjøre det på denne måten, kan deltakere åpne seg opp og svare helt ærlig på våre spørsmål som omhandler deres, uten å være redd for at det kan slå tilbake på dem ved en senere anledning. Informasjonen som kommer frem under intervjuene, kan på ingen måte knyttes til deltakerne. Alle respondentene signerte også samtykkeskjemaer som senere kunne trekkes tilbake dersom de ønsket dette. Vi tok opp intervjuene på våre egne mobiltelefoner, og transkriberte intervjuene fortløpende, og senest tre dager etter at intervjuet var gjennomført. Med en gang lydfilen var transkribert, ble den slettet. Dette gjorde vi for å sikre at lydfilene ikke ble lagret unødvendig lenge. Transkripsjonene ble lagret i Microsoft Teams, med bruk av tofaktorautentisering i regi av Universitetet i Sør-Øst Norge. Transkripsjonsfilene slettes for godt etter gjennomført sensur av avhandlingen.

## **4.6 Utførelse av datainnsamling**

### **4.6.1 Forberedelser før intervju**

Vi benyttet oss av standard samtykkeskjema på NSD sine hjemmesider, men har utarbeidet og tilpasset dette slik at denne er opprinnelig tilpasset til vårt forskningsprosjekt. Samtykkeskjemaet måtte være signert før vi skulle i gang med intervjuer. Vi forholdt oss til våre kontaktpersoner i organisasjonen, og booket tider med respondentene når det passet dem i deres arbeidstid.

## 4.6.2 Gjennomføring

Alle respondentene fikk som nevnt i delkapittel 3.5 etikk, utdelt intervjuguiden og samtykkeskjemaet på forhånd, slik at de hadde muligheten til å forberede seg i forkant. Som også nevnt, gikk vi igjennom de etiske retningslinjene og eventuelle spørsmål respondentene hadde om samtykke og intervjugjennomføringen. Intervjuene foregikk i lukkede grupperom med lydtett dør på de forskjellige lokalene som banken hadde. Respondentene ble stilt spørsmålene som intervjuguiden består av, slik at strukturen på intervjuene er så like hverandre som mulig. Dette gir oss et godt sammenligningsgrunnlag av dataene som innhentes. Samtidig stilte vi oppfølgingsspørsmål underveis, slik at det kunne tilpasses hver enkelt person. Vi gjorde dette siden det kan gi oss detaljerte svar, og enda mer treffsikker informasjon.

Det ble gjort lydopptak av hvert intervju, slik at vi kunne gå tilbake og høre opptaket flere ganger. Før starten av intervjuene ble respondentene informert om opptakets start og slutt. Under intervjuene noterte vi dersom det var viktig informasjon rundt temaene, som vi følte kunne være viktig å se nærmere på senere. Vi hadde også fokus på respondentenes kroppsspråk, da dette er passende for temaene for følelser og emosjoner. Reaksjoner ved kroppsspråk ga oss grunnlag for å stille oppfølgingsspørsmål, dersom vi så at respondenten endret sitt kroppsspråk. Dette kunne være i form av måten man sitter på, ansiktsuttrykk, bruk av armer etc.

## 4.6.3 Transkribering

Det er ulike krav som må oppfylles ved transkribering. Det første kravet er at et intervjuopptak faktisk er blitt gjort opptak av. Det kan oppstå tekniske feil, eller i andre tilfeller menneskelige feil som ødelegger prosessen. Det andre kravet er at det skal være mulig å høre samtalen som er tatt opp (Kvale og Brinkmann, 2017). Disse kravene er noe vi var klare på før vi gikk i gang med intervjuene. Derfor tok vi begge lydopptak av intervjuene, i tilfelle det skulle forekomme en feil hos en av oss.

Intervjuene ble transkribert til tekst så fort som mulig, etter at intervjuene ble gjennomført. Vi valgte å transkribere på en praktisk måte. Det finnes programmer som kan gjøre dette for en, men for å sikre alle detaljer og ulike kroppsspråk, valgte vi å gjøre dette manuelt for å sikre kvaliteten. Selve transkripsjonen er en tidkrevende prosess, som krever fokus av oss som transkriberer. Der det var uklare ord, ble lydopptaket spilt flere ganger, for å være sikre på at alle ord og uttrykk ble tatt med.

Transkribering kan gjøres på et veldig detaljert nivå, hvor man inkluderer pauser, feil uttalelse og ufullstendige setninger. Det er ikke uproblematisk å transkribere siden forskjellen mellom talespråk og skrevne tekster kan skape utfordringer (Kvale og Brinkmann, 2017). Å transkribere betyr å transformere, altså skifte fra en form til en annen. Derfor kan det være vanskelig for den som leser teksten å vite hvilke stemmeleie eller kroppsspråk respondenten har og videre vite konteksten i intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2017). Dette løste vi ved å legge inn i transkripsjonen der respondentene viser et tydelig kroppsspråk, eventuelt kommer med en form for lyd som er relevant for svarene. Dette ble skrevet i parentes, som for eksempel; (Respondenten sukker). Det ble brukt “...” for ufullstendige setninger hvor respondenten stoppet opp. Vi har tatt i bruk enkelte standardvalg for intervjuene. Vi transkriberte ord for ord, og registrerte “eh”-er der det kommer tydelig frem.

Vi opplevde ingen problemer underveis i intervjuene. Det var god flyt i intervjuene, respondentene bidro så godt de kunne og lydopptakene ble gode og tydelige.

## 4.7 Dataanalyse

Å analysere kvalitative data krever, som vi har nevnt tidligere, mye tid og nøyaktighet. For denne masteroppgaven mener vi det er to ulike metoder å gjennomføre dataanalysen på. Dette er enten en deduktiv eller induktiv metode. En deduktiv tilnærming vil si at man tar utgangspunkt i teorien, noe som vil forme dataanalysen (Yin, 2014). Den andre måten vi vurderer som en mulighet er å bygge opp data fra bunnen av. Dette vil si at vi får en annen tilnærming til hvordan vi analyserer, i form av at vi tar for oss innholdet i svarene, og ser bort fra spørsmålene og begrepene. Dette kalles for en induktiv tilnærming (Yin, 2014). Vi har i stor grad benyttet oss av induktiv tilnærming, hvor vi har tatt utgangspunkt i teksten og trukket ut informasjon på den måten. fra spørsmålene og begrepene. Dette kalles for en induktiv tilnærming (Yin, 2014). Vi har i stor grad benyttet oss av induktiv tilnærming, hvor vi har tatt utgangspunkt i teksten og trukket ut informasjon på den måten.

Begge forfattere av masteravhandlingen kodet alle intervjuene hver for seg i første omgang. Videre ble 1. ordens koder sammenliknet, noen ble ekskludert og andre ble endret i forhold til navnet på koden. Etter at dette arbeidet grundig er gjennomgått, ble kodene kategorisert i overordnede (2nd. order) kategorier, for å lage et systematisk overblikk.

#### 4.7.1 Koding og kategorisering

For å begynne analysen er det hensiktsmessig å grundig lese gjennom transkriberingen av intervjuene, inkludert notater, for å gjøre seg fortrolig med innholdet (Thagaard, 2013). Dette bidrar til en mer oversiktlig og systematisk start, og gjør jobben med å dele inn og kategorisere dataene lettere, fordi man har oversikt.

Neste steg er prosessen med å kode dataene, og dette gjøres for å lage begreper som bidrar til å fremme meningsinnholdet i teksten. Datautsnitt blir kodet inn til hensiktsmessige koder, og Corbin og Strauss (2008) beskriver ord og begreper som de beste kodene som egner seg for å uttrykke meningsinnholdet (Thagaard, 2013). Selve prosessen med koding av data innebærer at utsnitt av data blir forklart med begreper som gir uttrykk for meningsinnholdet i teksten. Vi tok for oss dataen vi hadde og reflekterte over hvordan vi som forskere forstod det som faktisk står i teksten og fant deretter ord og begreper som var passende til å uttrykke meningsinnholdet. Dette er også kjernen i kvalitativ analyse (Thagaard, 2013; Corbin & Strauss, 2008). Underveis i prosessen kommenterte vi også hva vi tenkte rundt de forskjellige utsagnene, mens analysen av teksten ble foretatt. Dette er smart å gjøre for å øke meningsinnholdet i teksten.

Når man skal kode er et hjelpemiddel å være oppmerksomme på mønstre i data, og deretter identifisere temaer vi oppfatter som interessante. Ved analyse av utsnitt av data, må det tas stilling til hvor detaljert teksten vi velger å ta med, skal være (Thagaard, 2013). Når vi presenterer intervjudata må vi også ta stilling til om vi skal inkludere spørsmål og svar, eller om vi kun presenterer svarene. Her er det avgjørende å presentere sitater og beskrivelser som vi mener påpeker spesielt gode poenger. Dette kan for eksempel være utdrag som samsvarer med begreper vi presenterte i teorikapitlet. Thagaard (2013) forklarer også dette, hvor koding beskrives som å omfatte at vi reflekterer over hvordan vi forstår sammenhenger mellom kodene vi velger å anvende, og vektlegging på benyttelse av begreper som fremhever dataenes meningsinnhold. Vår analyse består både av noen koder hvor spørsmål blir nevnt i forkant, og noen uavhengige av spørsmål som ble stilt. Det viktigste vi fokuserte på var svarene og gode sitater som gir oss mye dybde, uavhengig av om spørsmålene har blitt stilt i forkant.

Etter å ha kodet, var det neste steget i analysen å klassifisere utsnittene av data vi har kodet, i kategorier (Thagaard, 2013). Kodene som handler om det samme temaet skal klassifiseres innenfor

samme kategori, også kalt 2.nd order kategorier. Disse kategoriene blir betegnet med begreper som gjenspeiler sentrale temaer i studien. Mønstrene og sentrale temaer kan lettere identifiseres ved bidraget av kategorier. Kvale & Brinkmann (2009) er tydelige på fremheving av meningsinnholdet i teksten, og at det skal fokuseres på i analysen. Kategorisering av materialet innebærer at man reflekterer over kodene vi har utviklet, og hvordan de kan klassifiseres, samt hvilke betegnelser vi gir kategoriene (Thagaard, 2013; Kvale & Brinkmann, 2009). Vi valgte å søke etter mønstre i dataene fra intervjuene. Dette vil si at vi søker etter tendenser og gjentakelser, slik at vi kan skape et grunnlag for analysen. På denne måten kunne vi se likheter og ulikheter i innsamlingen av data, og bruke det i oppgaven. Det kan vises i tabell eller i løpende tekst (Larsen, 2017).

Masteravhandlingen vår tar for seg løpende tekst, med bruk av sitater og utdrag i analysen.



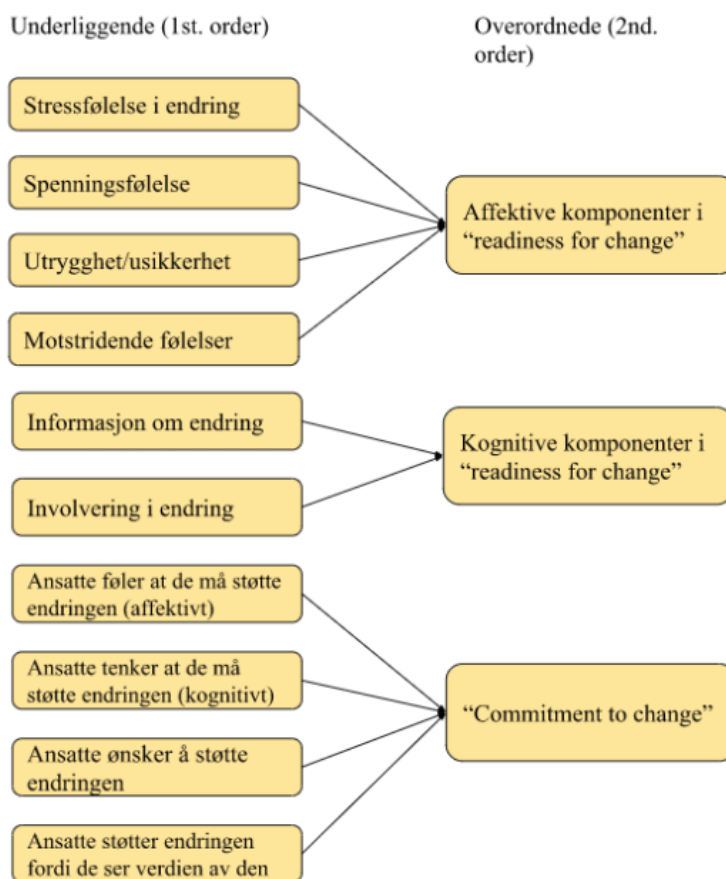
## 5 Analyse

Vår masteravhandling tar utgangspunkt i problemstillingen «*Hvordan kan forståelsen av affektive komponenter i «readiness for change» hos ansatte bidra til suksessfulle organisasjonsendringer?»*»

I dette kapittelet vil vi presentere funn og analysere data. Kapittelet vil omhandle elleve semi-strukturerte intervjuer, hvor vi presenterer respondenters svar, og hvordan dette knyttes til våre temaer og begreper. En del av analysen vil presentere respondentene sine følelser knyttet til organisasjonsendringer. Informasjon fra intervjuene vil presenteres i kategorier og koder basert på funnene vi gjør.

### 5.1 Analyse av intervjuer

Vi velger å dele intervjuene inn i ulike kategorier som baseres på informasjonen vi trekker ut. I løpet av gjennomgangen av intervjuene finner vi informasjon som relaterer til temaene definert i problemstillingen. Kategoriene er følgende temaer: affektive komponenter i “readiness for change”, kognitive komponenter i “readiness for change” og “commitment to change”. Kategoriseringen med tre hovedtemaer for analysen blir illustrert nedenfor.



### 5.1.1 Affektive komponenter i “readiness for change”

Etter gjennomgang av intervjuene er det flere elementer innen affektive komponenter i endringer som kom frem. Disse elementene er følelser som stress, spenning, usikkerhet og utrygghet. Vi vil knytte dette til begreper vi har gjennomgått tidlig i oppgaven, og se det i sammenheng med “Affective Events Theory”, rammeverket til Weiss & Cropanzano (1996). Det vil undersøkes hvordan ansatte føler og tenker om emosjoner i forbindelse med organisasjonsendringer.

#### 5.1.1.1 Stressfølelse i endring

Innen affektive komponenter i endring, er stressfølelse en av følelsene ulike respondenter forklarer som fremtredende i endringen de nylig har gjennomført. Ved spørsmål om hvilke følelser som er fremtredende i forbindelse med denne endringen er det varierte svar, men vi ser en tendens til at stress er noe flere kjenner seg igjen i. For denne koden har vi utdrag fra fire respondenter. Dette vurderer vi som en negativ følelse, basert på hvordan det forklares av respondentene.

*“Ja følelsesmessig så ja helt klart så påvirker det ja, og ehm, det er jo mye om dagen, så det er mye stress og ehm at man ikke får gjort alt man skal er jo ikke helt bra ... (tenker)”* (Sitat respondent 4)

Det kommer frem fra flere respondenter at de har vært påvirket av en stressfølelse i denne endringen, og de forklarer det på en relativ lik måte.

*“Det handler jo mye om stress, da, ja at det ... om man i utgangspunktet har en god dag også plutselig så brenner det alle plasser og du må bidra her og der, da kan du fort bli litt sliten ...”* (Sitat respondent 5)

*“Så sånn helhet så tenker jeg at når man står oppi det så kan det være at man har litt kortere lunte da, fordi at man er stresset uten at man egentlig ikke tenker over det selv.”* (Sitat respondent 6).

*“Men det er klart stressnivået øker jo i takt med hvor mye jeg har å gjøre, og det er klart da er jo ikke alltid det henger sammen å være dritglad og kjempestresset samtidig (ha-ha).”* (Sitat respondent 11)

I forbindelse med endringen vi har snakket med de ansatte om, får vi inntrykk av at følelsen av stress gjerne oppstår når det er for mye å gjøre, og at de ansatte ikke rekker å få gjort arbeidsoppgavene sine. Eksempelvis ser vi fra sitatet til respondent 3, at personen forklarer stress i forbindelse med *“den tungheten som er her om dagen”*. Dette er det flere som har forklart underveis, at i perioder av endringen har det vært vanskelig å være effektiv, og følelsene påvirkes av dette.

#### 5.1.1.2 Spenningsfølelse

Etter å ha spurt ansatte om deres følelser knyttet til denne endringen, i tillegg til å ha fulgt opp med flere spørsmål, fremkommer det at en positiv følelse flere kjenner seg igjen i, er en følelse av spenning. Det å være spent kan vurderes i både positiv og negativ forstand, og vi finner ut av at det ikke utelukkende kun er positivt i dette tilfellet. Samtidig kan setningene tolkes på en måte, mens kroppsspråket til respondenten gir oss mer informasjon enn kun det vi har av tekst. Dette kommer vi tilbake til.

To respondenter forklarer sin spenningsfølelse som bra, og den er positiv når de blir spurt om hvilke positive følelser som dukker opp under endring.

*“Jeg synes det er ... Jeg tenker det er bra, eller følelsen min er positiv. Jeg synes det er kjempespennende (respondenten lyser opp og engasjerer seg med ermene)” Jeg synes det er kjempespennende (...) jeg bare synes det er kjempespennende med de nye endringene som har skjedd (...) Ja, synes det er kjempespennende. (Sitat respondent 2)*

*“Det jo litt sånn ehm, ja, spennende og, (respondenten lyser opp) og hva er det, hehe... Hva er det, ehm, ja hva er det vi, hehe, hva er det vi skal gå til liksom?” (Sitat respondent 3)*

Respondenten nevner også spenningsfølelsen som en gjentakende følelse når det snakkes om tidligere endringer.

En respondent viser stor positivitet rundt det å kjenne på spenning. Respondenten gir oss gode ord på hvordan det føles, og hvordan det er å være med på endringen.

*“Ehh, utålmodighet og spennende. (respondenten lyser opp) Eller, ikke spennende, men mer sånn spenning. At jeg venter på noe, og det har jeg egentlig gjort veldig lenge (ha-ha)” (Sitat respondent 11)*

De to neste respondentene opplever også en følelse av spenning. Men, i motsetning til de andre, oppleves spenningen i forbindelse med endring med negativ ladning.

*“Du er litt spent på hvordan hverdagen din vil bli videre da (respondenten trekker på skuldrene) (...) og at det kanskje påvirker meg litt negativt da, blir litt betenkt som sagt. ” (Sitat respondent 5)*

*“...at jeg både har vært veldig spent på det som kommer til å skje(...)Så å være spent er nok følelsen da, fordi du ikke helt vet da. Både fordi du, eller jeg, er stort sett positiv til endringer, men du er jo spent fordi du ikke vet hvordan den endringen vil påvirke arbeidshverdagen din da (respondenten sukker)” (Sitat respondent 6)*

Som vi ser av sitatene er spenningsfølelsen interessant, da respondentenes forklaringer varierer. Flere ser på spenning som noe positivt, en følelse av positivitet rundt forandringer og at det skjer noe nytt. Andre respondenter forklarer følelsen som negativ, spesielt siden de ikke nødvendigvis vet konkret hvordan utfallet av endringen blir.

### 5.1.1.3 Usikkerhet og utrygghet

Ved forklaring av følelser er usikkerhet noe som var fremtredende hos respondentene. Vi spurte ikke konkret om følelsen usikkerhet eller utrygghet, men da respondentene selv nevnte dette som en følelse, ba vi dem utdype. Dette var også en del av hensikten med å velge metoden vi gjorde, slik at vi kunne få innhentet mer om temaet.

*“Kanskje litt sånn usikkerhet (...) Ja, at det ehm, jeg vet hva jeg har men jeg blir usikker på hva ehm, (...) (dypt pust) men først den usikkerheten tror jeg, med at det ja, det er alltid trygt det du har liksom også ja” (Sitat respondent 3)*

*“Usikkerhet kanskje, og kanskje liksom sånn der at kanskje blir jeg nå, må jeg nå gjøre noe annet enn det jeg føler at jeg er god til og ja, ja, også det at skal jeg ikke få jobbe sammen med de nærme kollegaene mine, ja. Ehh, man ønsker jo å være trygg på at endringen man skal igjennom skal ehm...ja, kanskje blir bedre for en da ja, og ikke det motsatte” (Sitat respondent 4)*

*“Ja, så det er litt med det å gå fra det trygge til det usikre ja, opplever en usikkerhet på det ja. Jo det blir jo en slags utrygghet, også. Ja, det blir jo en fase hvor du blir utrygg på hva som skal skje*

*(...) Men det handler jo ikke om at jeg ikke er villig til å være med på ting, det er bare det at jeg har den utryggheten til ting, til endringer, ja, ehm..*

” (Sitat respondent 5)

*“Og så kan man kanskje være litt usikker også, kanskje ikke redd, men litt usikker fordi man ikke vet hva som skjer, men også hvordan det faktisk vil påvirke hverdagen da”* (Sitat respondent 6)

Denne respondenten nevner ikke usikkerhet spesifikt som en følelse, men vi tolker det som usikkerhet, da det forklares slik, uten at respondenten spesifikt brukte ordet usikkerhet.

*“Men akkurat på denne arbeidsplassen, frem til nå, så har man ikke hatt noen grunn til å være redd, fordi det er ikke nok folk noe sted. Så det er ikke den følelsen av at man er redd for jobben sin, men det er kanskje mer sånn «Oi, hva skjer? Hvor skal jeg? Skal jeg et annet sted? Skjer det noe med de jeg jobber med?»”* (Sitat respondent 8)

*“Nei, det blir jo en sånn usikkerhet om dette blir så morsomt fremover. Må jeg begynne å tenke om jeg skal ha en annen jobb etter hvert, eller vil dette gå seg til så det blir morsomt allikevel, når endringen er gjennomført”* (Sitat respondent 10)

#### 5.1.1.4 Motstridende følelser

Det er ikke kun en spesifikk følelse respondentene kjenner på ved endring. Det kommer frem at positive og negative følelser kan forekomme om hverandre. Sitatene under er hentet fra spørsmålet “Hvilke følelser er det som dukker opp under organisasjonsendringer?”

*“Ja, altså det kan jo være både glede og utrygghet. For jeg tenker jo ofte at det kommer til å bli til det bedre, men hvis man skal få nye arbeidsoppgaver som man ikke helt vet hva skal være, så kan det utløse en utrygghet da. Man spør seg om man klarer disse arbeidsoppgavene, eller kommer dette til å gå bra, liksom”* (Respondent 6)

Respondent 7 beskriver utrygghet også i forbindelse med andre følelser, og viser til at dette også kan variere.

*“Nei, eller altså du kan jo både være usikker og utrygg, men samtidig være spent og motivert, men ja, det kan jo være en salig blanding, det kan jo være en helt spesiell retning du trekker, litt forskjellig fra dag til dag og”* (Sitat respondent 7)

*“Nei, ehh, det dukker nok opp litt kaos og mye jobb. Litt sånn spennende også, hvordan blir dette liksom”* (Sitat respondent 10)

### 5.1.2 Kognitive komponenter i “readiness for change”

I denne delen av analysen ser vi nærmere på temaet, “readiness for change”, men her handler det om de kognitive komponentene. Selv om vi var tydelige i spørsmålene, og spurte om følelser, fikk vi ikke alltid svar som omhandlet dette. Derimot er det andre elementer som trekkes frem av respondentene.

#### 5.1.2.1 Informasjon

Da respondentene brukte tid på temaet “readiness for change” kom det frem at det å være en del av endringen, er avgjørende for å være så klar for den som mulig.

Det første elementet som utgjorde vår første kode var hvor informert respondentene var både før endring, og underveis i endringen. Koden ble dannet basert på hvor mange respondenter som påpekte viktigheten av informasjon, og ble nevnt av samtlige.

*“Jeg tror at det er viktig at man får opplysninger og info om det som skal skje og at man blir orientert underveis, sånn at man er klar over ting og litt sånn teoretisk om hvordan ting skal skje før man setter det i praksis”* (Sitat respondent 1)

*“Ja at det er for meg når det er i endring så er det liksom at du får god info”* (Sitat respondent 3)

*“Jeg er glad i å få informasjon underveis, jeg er en litt sånn infonerd, jeg liker å vite(...)”* (Sitat respondent 5)

*“Jeg tenker jo som sagt tidligere at en viktig ting vil være å forberede og informere de som skal stå i den endringen mer da. Jeg tror også at det er viktig for at man skal få den positive effekten av*

*at folk skal være mer klare og på en måte mer innstilte på at den endringen kommer” (Sitat respondent 6)*

En respondent forklarer at dersom man ikke får tilstrekkelig med informasjon, vil det medføre at man ikke er klar for endringen,

*“Så jeg var jo ikke helt informert om at det skulle være sånn, så jeg ble kastet litt inn i det. Hvis det liksom blir definert som at jeg var klar eller forberedt på det, så var det i ganske liten grad”*

(Sitat respondent 2)

### 5.1.2.2 Involvering

Et annet element som også var fremtredende hos respondentene var involvering. Dette var også et element som flere av respondentene anså som viktige, og det å kunne ha opplevelsen av at man får være med på å påvirke i prosessen.

*“Gøy å få være med fra start og kanskje kunne påvirke, det er jo også veldig viktig.” (Sitat respondent 2)*

En respondent forklarer følelsen av å være involvert som avgjørende. Selve involveringen i seg selv blir ikke sett på som en følelse, men dersom man er involvert kan det føre til en følelse å være betydningsfull og å være klar for endringen

*“Ja det som er viktig føler jeg er jo at du føler at du blir involvert da, det er jo liksom det som ja at du føler at du får være delaktig og komme med innspill” (Sitat respondent 3)*

To respondenter påpeker at dersom de ikke hadde vært involvert i endringen, så ville de ikke følt på samme “readiness for change” som de gjorde.

*“Det kan hende jeg ikke hadde vært så klar for endringen om jeg ikke hadde vært med i prosjektet” (Sitat respondent 6)*

*“Og at det var sånn fra veldig starten av, så du ikke bare kommer veldig inn i noe som du ikke vet liksom, “okei vi har bare bestemt det her hvordan skal vi gjøre det videre”, at vi liksom fikk lov til å være med å bestemme en retning også, så det var positivt” (Sitat respondent 9)*

En respondent forklarer et tiltak organisasjonen har gjort for at man føler seg klar for endringen.

*“De tiltakene er gjerne sånn prosjektjobbing og involvering, som gjør at du får være med å sette ord, hele veien, på fordeler og ulemper, og muligheter og trusler, i forbindelse med endring da. Så det å være en del av prosessen er jo et kjempeviktig tiltak”* (Sitat respondent 10)

Involveringen i endringen og nok informasjon er hos flere veldig avgjørende for deres følelse av å være klar for endringen. Andre respondenter kom ikke med nyttig informasjon om hvilke følelser som spilte en rolle for dem.

Kodene, involvering og informasjon, er det vi fant av gjentatte elementer som spiller inn for hvor klare de ansatte er for endring. Med tanke på at Rafferty et al (2013) forklarer “readiness for change” som et individs tro, holdning og intensjoner knyttet til hvorvidt endringer er nødvendig, så er det tydelig at involvering og informasjon er bidragsytere for å styrke de ansattes “readiness for change”.

### 5.1.3 “Commitment to change”

I denne kategorien ser vi på utdrag fra intervjuene som omhandler “commitment to change”. Her har vi kommet frem til følgende koder: ansatte føler at de må støtte endringen, ansatte ønsker å støtte endringen, ansatte støtter endringen fordi de ser verdien av det og et lojalitetsperspektiv. Herscovitch & Meyer (2002) forklarer tre forskjellige nivåer innen “commitment to change”: normativ oppslutning, nødvendighetsoppslutning og affektiv oppslutning. Fra intervjuene finner vi utdrag som omhandler disse temaene.

#### 5.1.3.1 Ansatte føler at de må støtte endringen (affektivt)

En faktor innen temaet “commitment to change” er at ansatte kjenner på en følelse eller tenker at de må støtte endringen, i den forstand at de er arbeidstakere. Enkelte føler at dette kan være negativt, mens andre respondenter har en behersket holdning til dette.

Følelser (affektivt)

*“Jeg må jo være med på det, i kraft at jeg jobber i banken som rådgiver, men ehm.. det... (...) Det er bare en naturlig del av det å jobbe her, liksom”* (Sitat respondent 4)



En respondent er klar på at dette er en følelse vedkommende har i forbindelse med endringer. Det beskrives en følelse av en tvang om å støtte endringen.

*“... den føler jeg nok at ofte kan skje, om ikke med oss alle, men, fordi det er jo noe med det at når en ledelse har bestemt noe, så har vi ikke så mye annet valg, hehe. Nei, sånn at, at det at man føler at man bare må, mhm”* (Sitat respondent 9)

### 5.1.3.2 Ansatte tenker at de må støtte endringen (kognitivt)

Det var flere av respondentene som snakket om den samme meningen, altså å måtte støtte endringen. Noen av respondentene omtalte imidlertid dette i en kognitiv forstand.

Denne respondenten snakker kognitivt om en type følelse:

*“Men så ja, man tenker nok at man får bare bli med på dette her da, hvis ikke får man sparken liksom (ha-ha). Litt den følelsen da”* (Sitat respondent 10)

Vi ser av sitatene at respondentene har en forpliktelse og en følelse av å måtte støtte opp om endringen, siden de jobber for organisasjonen. Følelsen av å ikke ha noe valg, selv om man kanskje har det, ved å ikke fortsette i jobben, er noe som går igjen.

En respondent har en mer humorfylt holdning til dette, og gir inntrykk av det når personen svarer på spørsmål om nødvendighetsoppslutning.

*“Men det er bare at det ville vært rart hvis jeg ikke var med på den endringen, hehe”* (Sitat respondent 5)

*“For man har jo egentlig ikke noe valg, når banken bestemmer at de skal gjøre en endring (...) vi er jo ansatt i den jobben her, og vi er forpliktet til å gjøre de endringene som banken gjør”* (Sitat respondent 8)

Vi trekker også frem to av respondentene som gir uttrykk for en slags lojalitetsfølelse, og beskriver det som en viktig del av å være ansatt i organisasjonen. Dette plasserer vi under kognitive tanker. Vi kan trekke dette inn mot begrepet normativ oppslutning, hvor en ansatt føler at man bør være med på en endring fordi jobben har gjort mye for deg.

*“(...) Fordi hvis banken hadde forklart på en god måte hvorfor den (endringen) er viktig for banken, så er jo banken min arbeidsgiver og da er jeg lojal til de endringene som trengs. Så da tenker jeg at de ser en nytte av at jeg, for eksempel, flytter på meg da eller gjør noe annet” (Sitat respondent 8)*

Denne respondenten tenker ut ifra en følelse av lojalitet.

*“Jeg tenker jo det at så lenge du blir behandlet bra på en arbeidsplass, så kjenner du jo på en (deltaker tenker lenge)... Du er jo igjen, ehh, litt tilbake igjen til lojalitetsfølelsen, at når du blir behandlet godt så får du jo lyst til å yte for å få til ting og” (Sitat respondent 10)*

### *5.1.3.3 Ansatte ønsker å støtte endringen*

Denne delen av analysen handler om ansatte sitt ønske om å støtte opp om endringen. Her er det utelukkende positive følelser som kommer frem hos respondentene. Vi stilte spørsmål om følelsen rundt å være affektivt oppsluttet, noe som resulterte i interessante svar. Affektiv oppslutning vil si at man slutter opp om endringen fordi man tror den er god og nødvendig (Herscovitch & Meyer, 2002).

*“Det tror jeg er veldig passende akkurat i dette tilfellet da. Det er kanskje der jeg mest kan plassere meg og tror det er veldig sånn positivt. Gode følelser til akkurat det da” (Sitat respondent 2)*

*“Nei ehm.. sånn som jeg har følt det i det opplegget her da, så føler jeg at jeg havner mere der (...) Jeg synes jo at det har vært veldig positivt med tanke på nye kollegaer og at man blir kjent med fler og at man kan spesialisere seg litt” (Sitat respondent 7)*

*“Mhm, ja men det er jo det jeg tenker at det er, sånn det egentlig burde være da at, at man vil være med på endringen da og at man er positiv” (Sitat respondent 9)*

*“Nei, da tror jeg jo at så lenge du har en ... Skal begynne med en endring man føler er riktig selv også, så tenker man at det blir veldig spennende (...) Og da går du på med liv og lyst, fordi du tenker at «oi shit, dette blir morsomt, for dette har jeg lyst til». Og så, da blir du mer lyst til å påvirke og være med på det” (Sitat respondent 10)*

En respondent viser tydelig med sine ord at personen opplever seg som affektivt oppsluttet. Dette vil si at man føler at endringen er god og nødvendig. Under intervjuet viser respondenten også et veldig positivt kroppsspråk da når dette er temaet, hvor personen smiler bredt og lyser opp. Denne respondenten har også vist tydelig gjennom

*“Ja! Det er 100 prosent der jeg er (ha-ha) (...) Nå er jo og på et team som er litt mer likere meg, de andre som er der. (...) Vi er litt mer av samme type, så det gir meg egentlig litt mer overraskende gode følelser. Hadde ikke trodd at det skulle ha så mye å si for meg, men det viser seg å ha det. (Sitat respondent 11)*

#### 5.1.3.4 Ansatte støtter endringen fordi de ser verdien av det

Denne delen viser også en positiv følelse knyttet til endringen, i den forstand at respondentene opplever endringen som nødvendig, og at den har en verdi. De ser for seg at utfallet av endringen er positivt og vil være verdifull på sikt.

Den første respondenten er litt tilbakeholden i sine forklaringer og svar, men forklarer hvorfor man støtter endringen, nemlig fordi man ser at den har en verdi.

*“Det er som jeg sier, så lenge man ser nødvendigheten av endringene, så tror jeg det er greit. Da føler man ikke at man må på en måte, altså man må, men man ser at man må” (Sitat respondent 1)*

En respondent ser at det er positivt for både seg selv og for organisasjonen, når spørsmålet om endringen har en verdi. To respondenter kommer med kognitive svar på dette spørsmålet.

*“Første jeg tenker på da er jo at ja, men det kan jo være positivt både for meg og organisasjonen og det er vel kanskje positivt” (Sitat respondent 3)*

*“Jeg har vært positiv til den og at jeg har sett at den kommer naturlig og det har vært en nødvendig endring da” (Sitat respondent 6)*

*“Du stiller deg jo, ehh, støttende til det som blir besluttet fordi du føler at det kan være nyttig, jeg hadde jo ikke sagt det hvis jeg var uenig” (Sitat respondent 7)*

Denne respondenten påpeker viktigheten av endringen, at det var på sin plass at noe måtte gjøres.

*“At hvis vi ikke gjør den endringen her nå, så kommer dette her til å gå galt fremover. Så vi var nødt til å gjøre noe. Så det er viktig å få bygd opp forventingene om hvorfor vi gjør en endring. Det tror jeg er kjempeviktig” (Sitat respondent 10)*

## 6 Diskusjon

I dette kapitlet vil funnene diskuteres i forbindelse med tidligere forskning og teorien som er grunnlaget for denne oppgaven, og forhåpentligvis besvare problemstillingen vår til slutt. I lys av diskusjonen ønsker vi å besvare problemstillingen. Kapitlet er delt inn på bakgrunn av funnene som blir gjort i analysen, og det blir laget egne kapitler om disse temaene. Deretter vil funnene fra intervjuene diskuteres i forbindelse med tidligere forskning, hvor vi har tatt for oss temaene affektive komponenter innen “readiness for change”, kognitive komponenter innen “readiness for change” og “commitment to change”. Mot slutten av kapitlet presenterer vi kritiske faktorer og besvarer problemstillingen.

### 6.1 Begrepet affektive komponenter i “readiness for change”

I vårt teorikapittel går vi inn på våre hovedbegreper. Affektive komponenter er et av temaene denne masteravhandlingen handler om. De affektive komponentene er følelser, emosjoner og humør (Weiss & Cropanzano, 1996). Det forklares at følelser er påvirkende for hvordan ansatte oppfører seg, samtidig som at det påvirker hvordan en ansatt tenker og gjenkjenner informasjon (Klarner et al., 2011). Etter å ha analysert informasjonen fra intervjuene, ser vi at det er enkelte følelser som er fremtredende. Dette er usikkerhet, utrygghet, stress og en følelse av spenning. Her er det forskjell mellom positive og negative følelser, og kan variere fra ansatt til ansatt. Hvorfor det varierer hos de ansatte er det vanskelig å svare på. Samtidig gir respondentene våre et uttrykk for grunnlaget for hvorfor disse følelsene oppstår, og at dette er med på å påvirke oppfattelsen av endringen. Ved gjennomføring av intervjuene ble ikke spørsmål om spesifikke følelser spurt direkte, men da respondentene forklarte ulike følelser, valgte vi å spørre nærmere om dette. Ofte er følelsene i negativ forstand knyttet til nye arbeidsoppgaver, og her er det spesielt utrygghet og usikkerhet som er fremtredende. Av følelsene som er fremtredende hos respondentene, og hvordan de påvirker deres “readiness for change”, ser vi likheter med tidligere forskning, og da spesielt rammeverket til Weiss & Cropanzano (1996) hvor de presenterer affektive komponenter.

Humør er et element som nevnes i intervjuprosessen. Humøret kan variere veldig, og kan endres raskt. Det varer ofte i korte perioder, og kan gå fra positivt til negativt i løpet av en arbeidsdag (Weiss & Cropanzano, 1996). Vi ser av spørsmålene som er stilt, at de blir for “ledende”, og vi får ikke ut tilstrekkelig med informasjon. Respondentene svarer gjerne “ja” og “nei”, uten at vi klarer å få utdypende svar. Utover “ledende” spørsmål så oppdager vi et annet problem. Vi har ikke klart å

spørre grundig nok om humør i forbindelse med endring, men heller om humør i forbindelse med arbeidet. Dette gjør at vi ikke har informasjon om det viktigste i denne studien. Selv om vi ikke har tilstrekkelig med informasjon om humør ved endring, vurderer vi det slik at dette er viktig å nevne. Spesielt med tanke på videre forskning, så er dette noe å gå dypere inn på.

Følelsesaspektet i “readiness for change” i forbindelse med endring er interessant i seg selv. Når vi går dypere inn på temaene fremkommer det informasjon som er spennende. Enkelte respondenter forklarer at de i endringsprosesser kan kjenne på flere følelser på samme tid. Eksempelvis følelse av usikkerhet, men også spent og motivert på samme tid. Dette ser vi på som motstridende følelser, og noe som kan påvirke “readiness for change”. Videre får vi ikke nok informasjon om påvirkningen dette har, men forskningen vår legger et større fokus på dette. Motstridende følelser “møter hverandre” på samme tid, og noe vi spurte nærmere om. Respondentene har gjerne disse følelsene i startfasen, når endringen presenteres. Vi ser også at den usikkerheten som føles, ofte forekommer på bakgrunn av noe nytt som skal skje. Når man samtidig har en følelse av spenning så betyr tolker vi dette som at ansatte ser frem til resultatet av endringen. Flere presiserer her at grunnen til at man føler en spenning og har høyt engasjement, er fordi man føler at endringen er verdifull for organisasjonen og individuelt.

Kroppsspråk under intervjuene kan gi informasjon på en annen måte enn ord. Dette er med på å hjelpe oss med å besvare problemstillingen ved å kunne trekke ut informasjon basert på hva kroppsspråket til respondenten viser, enten i positiv eller negativ forstand. Dette betyr også at organisasjoner kan forstå ansattes følelser hvis de også er bevisst på deres kroppsspråk. Vi vurderer om dette kan ses i sammenheng med affektive komponenter innen “readiness for change”. Flere respondenter er tydelige med sitt kroppsspråk og viser at det de sier er det de mener. Eksempler på dette er når det snakkes om negative følelser, eksempelvis stress eller usikkerhet, så vises det ved at respondenten trekker på skuldrene, sukker eller rister på hodet (Malt, 2009). Da vi fikk forklart positive følelser angående endringer, eksempelvis glede, engasjement og spenning, så kunne dette vises gjennom at respondenten lyser opp, smiler, er fremoverlent og gestikulerer med armer. Når kroppsspråket viser det samme som ord, opplever vi at det bekrefter de følelsene respondentene beskriver. Men, i noen tilfeller viser kroppsspråk noe annet enn det respondenten forklarer. Derfor mener vi at det er nødvendig å forklare dette, og underveis i intervjuene spurte vi mer rundt temaene om vi så om kroppsspråk ikke passet til det som ble forklart. Selvsagt er mennesker forskjellig, og noen har et tilbakeholdent kroppsspråk. Men, det er viktig for oss å få frem så mye riktig informasjon som mulig. På bakgrunn av dette mener vi det er viktig å påpeke kroppsspråk

som en faktor som kan indikere hva respondenten mener og føler. Kroppsspråk er en del av menneskers kommunikasjon med andre, selv om man nødvendigvis ikke er klar over det selv, og spesielt i denne type forskning er dette verdifulle data (Kvale & Brinkmann, 2017). Underveis i intervjuene valgte vi også å spørre mer om temaene, hvis vi så at respondenten viste kroppsspråk som tilsa at det er mer informasjon som kan trekkes ut.

Selv om vi diskuterer temaene vi finner i utdragene fra intervjuene, så er vi tydelige på at dette er pådrivere til økt klarhet, men ikke en fasit for hvor klar man er. Det virker imidlertid på våre respondenter som at dette er svært viktig for deres opplevelse av klarhet. Hvorvidt dette skyldes at respondentene har fått være med å påvirke i prosessen, i forbindelse med prosjektarbeid, er imidlertid usikkert.

En annen følelse som flere av respondentene trakk frem, var følelsen av utrygghet i forbindelse med endringen. På samme måte som den forrige koden, var ikke dette noe respondentene ble stilt direkte, men heller noe som kom frem underveis. Utrygghet i forbindelse med endringen blir av noen respondenter koblet opp til en utrygghet for arbeidsoppgavene eller arbeidshverdagen, og en slags utrygghet for fremtiden.

## **6.2 Kognitive komponenter i “readiness for change”**

“Readiness for change” er et av temaene vi har fokusert mest på i denne oppgaven. Fra kapittelet om teori vet vi at “readiness for change” handler om en ansatt sin tro og holdning i forbindelse med om endringen er god og gjennomførbar (Rafferty et al., 2013) Derfor er det interessant å trekke ut informasjon fra intervjuene, og få ansattes opplevelser av dette begrepet. Det er tydelig at det er ulike faktorer som spiller inn for at ansatte føler seg klare for endring. Vi har gjennom studien vært tydelige på at vårt hovedfokus ligger på affektive komponenter innen “readiness for change” i forbindelse med endring. Når dette er sagt, kommer det frem i intervjuene at det er ulike elementer innen kognitive komponenter som er avgjørende for hvor klare ansatte er for endringen. Derfor vurderer vi det som viktig å diskutere dette, da respondentene gir oss mye nyttig informasjon. Rafferty et al. (2013) forklarer kognitive komponenter som ansattes tro på endringen, om de får tilstrekkelig støtte i endringsprosessen i form av informasjon og hvordan endringen vil påvirke den ansattes rolle i organisasjonen.

Vi ser nærmere på hvilke elementer som kan ligge til grunn for at ansatte føler seg klare for endring. Ansattes opplevelse av å få tilstrekkelig informasjon er det første elementet vi vurderer som avgjørende. For å oppnå “readiness for change” hos ansatte, virker det som at god informasjon om hvordan endringen skal gjennomføres kan bidra til å klargjøre de ansatte for endringen. På forhånd var ikke dette et tema vi forventet skulle være fremtredende, da vi var ute etter data om affektive komponenter, men som vi ser er en viktig del av endringsprosessen på grunn av at respondentene påpeker dette. Respondentene er veldig tydelige på at informasjon om endringen er viktig for at de skal være klare for den. Ett av elementene innen dette temaet er å gi ansatte tilstrekkelig med støtte gjennom informasjon (Rafferty et al., 2013). Når vi ser dette i sammenheng med tidligere forskning, så ser vi tydelige likheter med vår forskning. Dette bekreftes av blant annet Choi (2011) og Rafferty et al. (2013)

Et annet element innen “readiness for change” er at ansatte opplever involvering som viktig for å føle seg klar for endring. Det å kunne være en påvirkende faktor er noe flere ansatte verdsetter. Dette kan skje gjennom å være delaktig og komme med innspill, både i startfasen, men også underveis i endringen. Akkurat dette med å kunne gjøre endringer underveis i endringsprosessen, er noe flere respondenter mener er viktig dersom endringen skal bli vellykket. Vi vurderer involvering innen kognitive komponenter, da dette ikke er en følelse, men omhandler tanker og tro. Involvering er noe som fremkommer viktig for ansatte i endringsprosesser og dette bør være relevant for ledere i organisasjoner å vurdere som en viktig del av endringsprosessen.

Funnene vi har gjort viser at ansatte kan føle at de betyr noe, og er viktige. De ansatte får en følelse av at lederen bryr seg om en, noe som kan bidra til økt “readiness for change”. Vi vurderer også dette som en faktor som et bidrag til at organisasjonsendringen blir suksessfull. Dette kan helt klart være viktig for ledere å ha fokus på, dersom man vil legge til rette for at ansatte er så klare for en endring som mulig. Dette gjør at en positiv innstilling og følelse er sterk gjennom hele endringen enn hvis man ikke er involvert i endringen. Vi har imidlertid ikke fått gode nok sitater for å kunne lage dette som en sterkere kode, men velger å ta med oss dette inn i analysen, da noen av respondentene nevnte dette i forbindelse med endringene.

Selv om ansatte ønsker å være involvert i prosessen, er de innforstått med at de ikke “bestemmer” hvordan endringen skal gjøres, men de føler seg mer klare for en endring om de kan bidra i prosjektet, og ha en påvirkning på hvordan den gjennomføres. På den andre siden, er noen respondenter tydelige på at når man er arbeidstaker, retter man seg etter det arbeidsgiver ønsker.



Derfor føler disse personene at man blir med på endringene organisasjonen ønsker, uavhengig av hvilke følelser de har knyttet til det som skal skje.

### 6.3 “Commitment to change”

Som forklart i den teoretiske delen, har begrepene “readiness for change” og “commitment to change” hatt sammenhenger i forbindelse med organisasjonsendringer.

“Commitment to change” blir omtalt som hvor oppsluttet man er for endringen (Choi, 2011), og vi skiller mellom de tre nivåene, normativ oppslutning, nødvendighetsoppslutning og affektiv oppslutning. Respondentene våre ble spurt om de forskjellige nivåene, og det kommer frem av intervjuene at mange føler at de støtter endringen, men samtidig ikke har noe annet valg enn å slutte opp om den.

I denne delen diskuterer vi ansattes opplevelse av oppslutning og forpliktelse, og sammenligner i forbindelse med de tre nivåene forklart av Herscovitch & Meyer (2002). Først og fremst er vi ikke overrasket over at mange av ansatte føler positivitet rundt å være affektivt oppsluttet. Det er dette nivået de fleste generelt kjenner seg igjen i. Med tanke på endringen vi har forklart i denne oppgaven, er det varierte svar, men også her er mange affektivt oppsluttet. Det vil si at det er en endring de føler er god og nødvendig, og er noe de har troen på. Vi ser at flere ansatte setter seg selv i en normativ oppslutning eller nødvendighetsoppslutning, da de opplever at de ikke har noe valg om å ikke bli med på den. Samtidig nevner de fleste respondentene at de også har tro på endringen, og støtter den fordi de vil det.

Ning og Jing (2012) sin forskning på arbeidsstress og emosjonelt engasjement under endringer, som viste en sammenheng mellom individets forventninger til endringen og nivå av oppslutning, kan gjenspeiles i våres funn, da flere av respondentene hadde en forventning om at endringen skulle bli suksessfull.

Vi ser også i funnene at to av respondentene nevner lojalitet som en årsak for oppslutningen. Dette kan kobles opp mot affektiv forpliktelse, som Olafsen et al. (2020) forklarer i sin forskning. Når en ansatt er affektivt forpliktet til en endring, vil det vises gjennom lojalitet og å støtte opp om endringen.

Motstand for endring er et begrep som vi har trukket inn i vår teoretiske del, og vi har ikke fått noen treff på at våre respondenter gir store uttrykk for å vise motstand for endringen de har vært igjennom. Motstand er i utgangspunktet en affektiv del, men vi velger å kommentere dette begrepet i henhold til rekkefølgen på vår teori, hvor motstand blir knyttet opp mot “commitment to change”. Oreg et al. (2018) viser sammenhengen mellom ulikt engasjement og grad av motstand og oppslutning. Ingen av våre respondenter kan plasseres i kategorien for motstand, men heller i varierende grad av oppslutning, med mer eller mindre engasjement.

Videre kan vi trekke linjer mellom informasjon og involvering i forbindelse med endringen. Det poengteres av Harrison et al. (2022) at ansattes engasjement i beslutningstaking kan være med på å fremme forpliktelsen til endringen. Dette blir også poengtert av våre respondenter og kan sies å bekrefte teorien som finnes om dette temaet.

Når vi ser at informasjon om endring og involvering i endring kan bidra til å fremme ansattes forpliktelse til endring, så støtter dette opp om at “readiness for change” og “commitment to change” overlapper hverandre. Disse to temaene er sterkt avgjørende for å lykkes med endringsprosesser. Videre kan man som organisasjon sette seg i en bedre posisjon ved kommende endringer, ved å være forberedt på de ulike emosjonene som oppstår blant de affektive komponentene, og ta høyde for at de kognitive komponentene, og håndtere disse ved å informere og involvere ansatte i prosessen. Vi vil derfor poengtere viktigheten av disse elementene, på tross av at dette går på det kognitive hos individet. Samtidig vil dette kunne bidra til en økt trygghetsfølelse.

Et forsterkende funn i denne studien sammenlignet med tidligere forskning er affektive komponenters påvirkning på “readiness for change”. Ved fokus på de ansattes emosjoner, ved at de blir sett og ivaretatt, vil det ha en positiv effekt for hvor klare de er for endring.

Vi har dessverre ikke fått gode nok data til å kunne diskutere åpenhet for endring i større grad. Sett av vår intervjuguide var dette noe vi spurte respondentene om, og alle respondentene omtalte dette som et viktig begrep. Samtidig fikk vi ingen gode sitater til å kunne si noe om emosjoner og andre sammenhenger i denne forstand. Vi vil nevne dette under kapittelet studiens begrensninger.

Metoden for denne studien vurderer vi som en styrke, basert på at “gapet” i tidligere forskning viser at det fra før ikke er gjort tilstrekkelig med kvalitativ forskning. Vi har ikke funnet noen studier som har forsket på disse temaene kvalitativt. Dette gjør at vi går mer i dybden på temaene, enn hvis vi

hadde gjennomført en kvantitativ forskning. Årsaken til dette er fordi vi har satt oss ned med hver enkelt respondent, og på den måten få mer dybde i svarene og en bedre forståelse av hva som ligger bak utsagnene til respondentene.

## 6.4 Teoretisk bidrag

Vårt teoretiske bidrag i denne forskningen er å kunne sette søkelys på gapet som allerede finnes i forskningen, samtidig som at vi ønsker å finne ut mer om dette. Vi vil ikke kunne dekke gapet, da dette er store temaer, men avhandlingen bidrar til et søkelys på den manglende forskningen, i tillegg til å besvare vår problemstilling.

Vår avhandling tar kunnskapen om “readiness for change” videre, i form av følelser og emosjoner. I denne forskningen viser vi at affektive komponenter i “readiness for change” har en påvirkning på ansatte i endring. Vi bidrar til en bedre forståelse av hvordan følelser er en påvirkende faktor. Dette kan være i både positiv og negativ forstand. Dersom ansatte har positive følelser, som spenning og glede i forbindelse med endringen, vil de ha en høy “readiness for change”. Derimot, når det er negative følelser involvert, vil det påvirke i negativ forstand. Når dette er sagt, så ser vi også at ansatte i stor grad gjennomfører endringer basert på at de er ansatte i en organisasjon.

Vi besvarer vår problemstilling ved at vi har oppnådd en bedre forståelse for hvordan de affektive komponentene i “readiness for change” er påvirkende i endringene. Vi ser også i denne forskningen at organisasjoner kan få en større forståelse for dette, hvis de investerer mer tid på ansattes følelser. Som problemstillingen vår viser, så er ikke formålet med denne studien å konkludere, men heller forstå.

## 7 Konklusjon

Vi har i kapittel 6 diskutert funn og begreper, og i dette kapittelet oppsummerer vi funnene. Vår problemstilling var «Hvordan kan forståelsen av affektive komponenter i «readiness for change» hos ansatte bidra til suksessfulle organisasjonsendringer?».

Ved å forske på det affektive hos ansatte har vi fått en bedre forståelse for hvilke følelser som er fremtredende, samt kunne forstå hva som gjør ansatte klare for endring. Som våre funn i analysen tilsier, endte vi opp med tre ulike emosjoner som var gjentakende hos mange av respondentene. Disse er usikkerhet, utrygghet og spenningsfølelse. Ved å forstå hvorfor disse emosjonene oppstår, har vi et klarere bilde av hva som skjer hos individet reagerer som de gjør, i henhold til klarhet, oppslutning og ikke minst motstand til endringen. Funnene viser, som vi også har nevnt i diskusjonsdelen, at ansatte føler seg klare for endring dersom de har fått nyttig informasjon, i tillegg til å være involvert i prosessen. Informasjon underveis i endringen bidrar til å skape trygghet hos den ansatte, samtidig som at den ansatte blir mer klargjort for hva som skal skje.

For å trekke et forståelsesbilde rundt dette, vil en forståelse av elementene (involvering og informasjon) kunne knyttes opp mot “readiness for change”, og således “commitment to change”, ved at det blir forklart av de ansatte i forbindelse med begrepene, og endringene, og med et økt fokus på dette kan bidra til å påvirke disse begrepene ytterligere, og da særlig “readiness for change”. I et totalbilde vil søkelys på dette kunne være med på å skape suksessfulle organisasjonsendringer.

## 8 Studiens implikasjoner

Denne studien har et teoretisk bidrag ved at det er forsket lite på affektive komponenter innenfor temaene “readiness for change”, “commitment to change” og “openness to change”. Studien er gjennomført i intervjuer i en norsk bank som nylig har vært gjennom en organisasjonsendring. Studien gir et teoretisk bidrag i den form av at vi har satt søkelys på emosjoner og følelser, noe det er begrenset med i tidligere forskning. Vår studie har potensial til å overføres til annen forskning, så lenge den brukes i riktig kontekst og handler om de samme temaene. Respondentene våre befant seg i en situasjon hvor endringen akkurat hadde trådt i kraft. De var således ferdige med prosjektarbeid og andre forberedelser, og hadde begynt på den nye arbeidshverdagen. Dette kan ha hatt en innvirkning på funnene.

Med tanke på at endringer forekommer hyppig, er det mulig for andre organisasjoner å anvende metoden vi har brukt i denne studien.

## 9 Studiens begrensninger

Denne masteravhandlingen tar for seg viktige begreper, og knytter data til dette. Når dette er sagt er det mangelfull informasjon om begrepet “openness to change”, noe som satte en begrensning på hvorvidt vi har grunnlag nok til å se det i sammenheng med tidligere forskning. Dette kunne ha vært relevant, da begrepene har en stor sammenheng. Humør i endringer er også en viktig del av de affektive komponentene vi dessverre ikke har fått god nok data til å utforske videre. Vi kobler disse begrensningene opp mot vår intervjuguide, som vi i ettertid ser at ikke har vært kapabel nok til å fange opp de viktigste affektive elementene som oppstår i endringsprosesser. Det har vært utfordrende å utforme en intervjuguide som kunne være dekkende for alt vi hadde trodd var viktig. Dette bidro dermed til at vi hadde tilfeller hvor vi var nødt til å stille ledende spørsmål til respondentene for å kunne få et svar. Dette har imidlertid i noen tilfeller gitt oss gode data hvor respondenten har nevnt ting av egen hånd, men i andre tilfeller gitt oss kun bekreftende/avkreftende svar, med lite utfyllende data som vi har kunne brukt i vår analyse. Spesielt ble dette en utfordring for utforskningen av “openness to change” og endringens virkning på humør. Derfor har vi heller ikke tatt med sitater og data av dette, da vi mener dataene vi har fått på noen av områdene, ikke har oppfylt våre krav for koding.

Studien er gjort i en norsk bank med respondenter fra samme organisasjon. På grunnlag av hva slags emosjoner disse respondentene har gitt, er det ikke nødvendigvis slik at ansatte i andre organisasjoner innad i Norge, eller andre land, forklarer det samme. Basert på dette, er ikke 11 respondenter fra en organisasjon et representativt utvalg for å forklare og konkludere hvilke emosjoner som er fremtredende under en organisasjonsendring. Samtidig var ikke generalisering til en større populasjon med studien, og dette gjenspeiles også i metoden.

Våre respondenter befant seg i en endringssituasjon hvor endringen nettopp hadde tredd i kraft. På grunn av denne masteravhandlingens tidsperspektiv, medførte dette at vi kun hadde mulighet til å intervju og observere respondentene en gang i løpet av prosessen. Da endringsprosesser ofte kan foregå over lengre tid, noe det også har gjort i denne prosessen, kan også emosjoner og humør forandre seg fra start til slutt. Dagsformen på respondentene kan også ha spilt en rolle i forbindelse med våre resultater. Dersom respondentene hadde blitt undersøkt flere ganger i ulike faser av endringsprosessen, vil man muligens kunne skape et enda mer helhetlig bilde av emosjonene som oppstår, og da spesielt i startfasen hvor “readiness for change” er høyst aktuelt.

Når det kommer til gapet som finnes i forskningen med tanke på affektive komponenter i “readiness for change” nevnes det under delkapittelet “teoretisk bidrag” at dette er et gap som er for stort til å

kunne dekkes med en masteravhandling. Vi vil være tydelige på at hensikten med vårt prosjekt ikke var å forklare noe, men heller å forstå og derfor endte vi opp med vår metode. Det kan imidlertid være interessant å forske på disse begrepene på tvers av organisasjoner og også via kvantitative metoder, for å skape et mer representativt utvalg for å bidra til enda høyere forskningsbaserte bidrag.

## 10 Videre forskning

Som tidligere nevnt har vi ikke kunnet dekke gapet som finnes under affektive komponenter i “readiness for change”. Derfor vil videre forskning på dette temaet være svært relevant. Det er ikke tvil om at affektive komponenter har en stor innvirkning på organisasjonsendringer, og at dette gapet må utforskes videre, både ved bruk av kvantitativ og kvalitativ metode, for å skape både dybde og forklaringer.

Vi ser også på mulighetene for å forske på respondenter over en lengre tid i endringsfaser, som for eksempel ved bruk av longitudinell forskningsdesign (Larsen, 2017) som et interessant forslag til videre forskning. Som forklart under studiens begrensninger inneholder denne kun respondenter fra et bestemt tidspunkt. Det kan være interessant å bygge videre på disse affektive komponentene over tid, for å skape en ytterligere forståelse av hvordan disse komponentene utvikles over tid, og om dette har noen virkning på de ansattes perspektiver.

Samtidig vil vi også trekke frem en dypere forskning på de enkelte emosjonene som oppstår i en endringsfase som forslag til videre forskning på temaet.

Totalt sett ser vi en økt potensiell økt forståelse av hele begrepet affektive komponenter ved å skape en dypere forskning og mer forskning over tid. Ved arbeid på dette temaet, kan muligens ulike måter å håndtere emosjonene underveis bli opprettet.

Vår studie er gjort på ansattnivå, og vi har intervjuet ansatte. Et interessant perspektiv i denne sammenheng kan være å gjøre studien med ledere på ulike nivåer, for å kunne skape et nyansert bilde av også disse affektive komponentene som kan oppstå i et ledes perspektiv, og videre et helhetlig organisatorisk bilde.



## Referanser/litteraturliste

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). The Need for Dual Openness to Change: A Longitudinal Study Evaluating the Impact of Employees' Openness to Organizational Change Content and Process on Intervention Outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349–368. <https://doi.org/10.1177/0021886317691930>
- Birch, M., Miller, T., Mauthner, M., & Jessop, J. (2002). Introduction. I M. Mauthner, M. Birch, J. Jessop, & T. Miller (red.), *Ethics in qualitative research* (s.1-13). London: Sage
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*. Jossey-Bass.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Process, and Readiness: Development of a New Instrument. *Journal of psychology*, 143(6), 559–599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Boudens, C. (2005). The story of work: A narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26(9), 1285–1306. <https://doi.org/10.1177/0170840605055264>
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role Values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
- Cassell, C. (2015). *Conducting Research Interviews for Business and Management Students*. SAGE Publications Ltd.
- Symon, G., & Cassell, C. (2017). Assessing qualitative research. I *Qualitative organizational research; core methods and current challenges* (s. 204–223). <https://doi.org/10.4135/9781526435620>
- Choi, M. (2011). Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A literature Review. *Wiley Online Library*.
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 204–222.

- Corbin, J & Anselm Strauss. (2008). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3. Utg. Sage. London.
- Damasceno, R., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., Rebelo, T., & Alves, M. P. (2021). Building Innovative Teams: Exploring the Positive Contribute of Emotions Expression and Affective Commitment. *Frontiers in psychology*, *12*, 732171–732171.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.732171>
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental stimulation studies. *The Journal of social psychology*, *147*(6), 607–630.
- Forvaltningsloven. (1970). Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (Forvaltningsloven) (LOV-2022-12-20-115) Hentet fra: <https://lovdata.no/lov/1967-02-10>
- Frost, P. J. (2004). Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict. *Human Resource Development Quarterly*, *15*(4). <https://doi.org/10.1002/hrdq.1119>
- Harrison, R., Chauhan, H. L.-D., Minbashian, A., Walpola, R., Fischer, S., & Schwarz, G. (2022). Achieving change readiness for health service innovations. *Nursing forum*, *57*(4), 603–607.  
<https://doi.org/10.1111/nuf.12713>
- Harzing, A.-W. (u.å.). Journal Quality List, sixty-ninth edition. *harzing.com*.
- Helpap, S., & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: Advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, *29*(6), 904–916.  
[https://doi.org/DOI 10.1108/JOCM-05-2016-0088](https://doi.org/DOI%2010.1108/JOCM-05-2016-0088)
- Hernes, G. (1976). Structural Change in Social Processes. *American Journal of Sociology*, vol. 82, 513-545
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 474–487.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.). Cappelen Damm Akademisk.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.). Abstrakt forlag.
- Josselson, R. (1992). *The Space Between us: Exploring the dimensions of human relationships*. Jossey-Bass.

- Klarner, P., By, R. T., & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 332–340. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.06.002>
- Kunish, S., J.M. Bartunek, J. Mueller & Q.N Huy (2017). Time in Strategic Change Research. *Academy of Management Annals*, vol. 11, 1005-1064
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag. Oslo
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag. Oslo
- Larsen, A. kristin. (2017). *En enklere metode* (2.). Fagbokforlaget.
- Lou, C.-Y., Tsai, C.-H., Su, C.-H., Kim, H. J., Gao, J.-L., & Chen, M.-H. (2022). How does hotel employees' psychological capital promote adaptive performance? The role of change readiness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 491–501. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.006>
- MgHugh, M. (1997). Announcing Change Discourse, Uncertainty, and Organizational Control. *Journal of Organizational Change Management*, 10, 345–362.
- Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to Change: Its Role in the Relationship Between Expectation of Change Outcome and Emotional Exhaustion. *Human resource development quarterly*, 23(4), 461–485. <https://doi-org.ezproxy1.usn.no/10.1002/hrdq.21149>
- Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2020). Sustainable development through commitment to organizational change: The implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3).
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management*, 43(1). <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Poole, M. S., Van De Ven, A., Dooley, K., & Holmes, M. E. (2000). *Organizational Change and Innovation Processes*. Oxford: Oxford University Press.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623–1650. <https://doi-org.ezproxy1.usn.no/10.1177/001872671880915>
- Sackman, S. A. (1997). *Introduction. Is.A.Sackman (red), Cultural Complexity in Organizations*. Sage.

- Seidman, I. (2013). *Analysis of Interviewing as Qualitative Research* (4.). Teachers College Press.
- Shaver, P., Schwarz, J., & Kirson, D. (1987). Emotion knowledge: Further exploration of a prototype approach. *J Pers Soc Psychol*, 52(6), 1061–1086. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.52.6.1061>. PMID: 3598857
- Stinchcombe, A. L. (1986). *On Social Factors in Administrative Organization*. (Stratification and Organization. Selected Papers.). Cambridge University Press.
- Svartdal, F. (2020). Emosjon. I *Store Norske Leksikon*. <http://snl.no/emosjon>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse—En innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.
- Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change". *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32–52. <https://doi-org.ezproxy1.usn.no/10.1108/09534810810847020>
- Van De Ven, A., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in organizational behavior*, 18, 1–74.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5<sup>th</sup> ed. Utg.). Los Angeles, Calif: Sage.



# Vedlegg 1 – Godkjennelse fra NSD



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

226830

**Vurderingstype**

Automatisk

**Dato**

09.02.2023

**Prosjektittel**

Masteroppgave

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

**Prosjektansvarlig**

Mirha Sunaic

**Student**

Gunhild Korsæth

**Prosjektperiode**

15.02.2023 - 15.05.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.05.2023.

[Meldeskjema](#)

**Grunnlag for automatisk vurdering**

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

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

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

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

*Vi gjør oppmerksom på at vurderingsskjema kunne kun sendes med et navn. Derfor er kun en av forfattere av masteravhandlingen navngitt i vurderingsskjema.*

## Vedlegg 2 – Samtykkeskjema

*Av hensyn til anonymisering er noe av teksten anonymisert.*

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *Affektive komponenter i organisasjonsendringer*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke virkningen av affektive komponenter i organisasjonsendringer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å undersøke de affektive komponentene et individ kan oppleve før og underveis i en organisasjonsendring.

Vi ønsker å se nærmere på hvilken påvirkning disse har i forhold til en organisasjonsendring og rundt begrepene «readiness for change» og «commitment to change». Prosjektet er en masteroppgave.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus er ansvarlig for prosjektet.

Ansvarlige studenter er Gunhild Korsæth og Sivert Bukten

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta i denne undersøkelsen, da vi har et samarbeid med \*\*\* (*organisasjon anonymisert*) Siden du er ansatt i dette konsernet, ønsker vi å intervju deg. Vi ønsker også å intervju deg fordi du nylig har vært, eller er i, en organisasjonsendring som har påvirket arbeidet. Det er ca 15 personer i \*\*\*\* (*organisasjon anonymisert*) som får henvendelse om å delta i denne undersøkelsen.

Vi har hatt dialog med \*\*\* (*kontaktperson anonymisert*) forbindelse med kontakt av intervjuobjekter, og derfor har vi kommet i kontakt med deg.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Undersøkelsen vil foregå med intervjuer hvor vi benytter lydopptak og noterer underveis. Vi ser for oss at intervjuene vil vare mellom 30-45 minutter.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller opp på et intervju hvor vi spør ulike spørsmål rundt temaet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det vil ikke påvirke ditt arbeidsforhold i \*\*\*\* (*organisasjon anonymisert*) å delta i denne undersøkelsen. Vi behandler alle data anonymt og det vil ikke kunne spores tilbake til deltakere.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vi som studenter vil kunne ha tilgang til datamaterialet. Vår veileder, Mirha Sunaic vil også kunne ha tilgang til dette dersom det er hensiktsmessig for oppgavens art. Det er kun oss som vil ha tilgang til datamaterialet.

Materialet lagres på en sikker løsning levert av USN. Vi lagrer alle data kryptert og sikkert oppbevart. Vi vil også lagre rapporten etter intervjuet anonymt, og det vil ikke kunne spores tilbake til den aktuelle deltakeren. Samtykkeerklæringen du signerer på ved deltakelse vil oppbevares på et trygt sted, og vil ikke oppbevares sammen med intervjurapporten. Det eneste vi har av dine personalia vil være samtykkeerklæringen.

Du som deltaker vil ikke kunne bli gjenkjent i en eventuell publikasjon.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15.mai 2023

Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge – Handelshøyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:



Sivert Bukten, tlf 95403285, sivertbukten@hotmail.no Gunhild Korsæth, tlf 90241850, gunhildkors@gmail.com Mirha Sunaic, mirha.sunaic@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Sivert Bukten Gunhild Korsæth Masterstudent Masterstudent

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju med lydopptak
- at mine personopplysninger lagres til prosjektets slutt
- at mine data lagres underveis i prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3 – Intervjuguide

### Innledning

Takk for at du stiller opp i dette forskningsprosjektet.

**Vi begynner intervjuet med å presentere oss selv.**

Formålet med intervjuet er å kunne avdekke elementære affektive faktorer som oppstår rundt en organisasjonsendring, og knytte disse opp mot vår problemstilling. Affektive faktorer omhandler følelser og emosjoner et menneske har.

Intervjuet vil bli tatt opp og vi vil også notere eventuelle reaksjoner til spørsmålene underveis. Vi vil behandle dataene anonymt, og disse vil ikke kunne spores tilbake til at det er du som har blitt intervjuet. Din signatur og navn vil oppbevares konfidensielt og er kun innhentet på grunn av at vi trenger ditt samtykke til intervjuet. Etter at vi har analysert dataene fra intervjuet og ferdigstilt dette, vil dataene slettes.

Vi vil stille spørsmål rundt endringer som har omhandlet, eller omhandler din arbeidsplass og hvordan du opplever dette rent følelsesmessig.

Vi antar at tidsbruken på dette intervjuet kan variere, men i gjennomsnitt mellom 45-90 minutter.

#### ***Teoretisk avdekking av hovedbegreper***

For å begynne intervjuet ønsker vi å vite mer om dine erfaringer med følelser og emosjoner i arbeidet ditt og din historikk rundt endringer i organisasjoner.

Det første spørsmålet er et generelt spørsmål i forbindelse med trivsel i arbeidet ditt. Opplever du positivt eller negativt engasjement i sammenheng med arbeidet ditt?

På hvilken måte har arbeidet påvirkning på humøret ditt? I hvilken grad lar du deg påvirke emosjonelt av opplevelser i forbindelse med arbeid?

Når du hører ordet organisasjonsendring, hvilke følelser er de første som dukker opp? Hvorfor tror du at disse følelsene dukker opp? Påvirker dette humøret ditt? Gi oss eksempler

Når du hører ordet organisasjonsendring, hva tenker du da?

Fortell oss om endringen som din arbeidsplass er igjennom nå / fortell oss om endringen arbeidsplassen din har vært igjennom.

Hva tenker du om endringen?

Hvilke følelser er/har vært påvirkende gjennom prosessen? Eksempler.

Hvorfor tror du at disse følelsene har oppstått?

Tror du disse følelsene påvirker den generelle oppfattelsen din av endringen?

I de samme endringene, hvilke følelser er det du sitter igjen med nå?

Har du noen gang opplevd at følelsen eller emosjonen rundt en endring på jobb har tatt overhånd?

Beskriv dette tilfellet.

Husker du en endring i ditt arbeid som var bra og som du stilte deg positivt til?

Beskriv denne endringen.

Hadde du troen på denne endringen da den ble presentert?

Opplevde du at denne endringen hadde en verdi for deg og organisasjonen din?

Følte du deg klar for endringen da denne ble presentert? Hvordan da?

Og motsatt, har du opplevd en endring du stilte deg negativt til? Opplevde du at du var klar for denne endringen da den ble presentert? Hvordan da?

På hvilken måte påvirket denne endringen humøret ditt?

### **Emosjoner og følelser i forbindelse med readiness- og commitment for change**

I organisasjonsteori har vi et begrep som heter readiness for change, på norsk klarhet for endring. Dette begrepet omhandler på hvilken måte et individ opplever en klarhet for den kommende endringen som skal skje.

Når du hører uttrykket “klarhet for endring” i forbindelse med en stor og viktig endring på din arbeidsplass, hva skjer i deg da? Hva føler du?

Når du tenker tilbake på en stor og viktig endring på din arbeidsplass, hva slags endring var dette og i hvilken grad følte du at du var klar for endringen?

Da endringen ble presentert, følte du deg klar for endringen?

Er dette et begrep du kjenner deg igjen i, positivt eller negativt, som du har opplevd under denne endringen?

Hva tenker du rundt dette?

Vi kan også definere commitment to change, på norsk oppslutning/forpliktelse til endring.

Hvilke følelser dukker opp?

Når du tenker tilbake på endringen vi har snakket om i sammenheng med oppslutning til endring, hva føler du rundt dette? I hvilken grad følte du deg forpliktet til endringen? Er det enkelte tiltak organisasjonen din har igangsatt som gjør at du føler deg forpliktet til endringer? Eventuelt, kjenner du på at følelser spiller en rolle for hvor forpliktet du er?

Sett i sammenheng med organisasjonsendringen(e), hvilke følelser opplever du rundt dette begrepet?

Vi har også et siste begrep, openness for change (åpenhet for endring). Hvordan stiller du deg til dette begrepet?

Hvilke følelser dukker opp? I så fall, kan du forklare hvordan disse følelsene spiller inn på "openness for change"?

## **Avslutning**

Vi skal nå runde av, er det noe du ønsker å legge til eller si rundt disse spørsmålene som du føler ikke har kommet frem?

Som en oppsummering, dersom du skal trekke ut et par ting som du mener er viktigst rundt affektive komponenter og organisasjonsendringer, hva ville det vært?

Tusen takk for at du stilte opp på dette intervjuet.

