

FORANDRING FRYDER?

Et sociologisk casestudie af sammenhængen mellem planlagte organisatoriske forandringer og højtuddannede medarbejders arbejdsmotivation

Udarbejdet af Sarah Egsgaard Waaben
Kandidatspeciale i sociologi, 4. semester
Aalborg Universitet 2017
Vejleder Kjeld Nielsen
196.512 Anslag

TITELBLAD

Aalborg Universitet

Titel: Forandring fryder?

Title in English: A Welcome Change?

Undertitel: Et sociologisk casestudie af sammenhængen mellem planlagte organisatoriske forandringer og højtuddannede medarbejders arbejdsmotivation

Secondary title in English: A Sociological Case Study Concerning the Influence of Planned Organizational Change on Well-Educated Employees' Work Motivation

Studie: Kandidat i Sociologi, 4. semester

Opgave: Afsluttende kandidatspeciale

Vejleder: Kjeld Nielsen

Bilag: Findes bagerst i projektet

Anslag: 196.512



SUMMARY

This paper is a master thesis in sociology, written by a student enrolled with Aalborg University's Department of Sociology and Social Work. The title is "A Welcome Change? - A Sociological Case Study Concerning the Influence of Planned Organizational Change on Well-educated Employees Work Motivation". The study takes the form of a case study in a specific department of a large public organization. The department is undergoing structural changes, which is engineered and planned by the management, and therefore includes activities which is design to implement the changes.

Prior to this study, the author has conducted a structured literary review, on the same subject (Waaben 2016). This prior study concluded, that the literature on the topic of how organizational changes affect the employees' work motivation, is very scarce. Through thorough discussion, a model of the theoretically likely effects and links between relevant variables were presented, with an appeal test it empirically. The knowledge obtained in this former study, is the basis for the master thesis.

The main research question in the master thesis translates to *How does the organizational changes in the case department affect the employees' work motivation and which factors has influence on this?* In order to answer the research question, additionally four questions were raised, as with the intend to operationalize the main question. These four questions were 1. According to the employees them self, what motivates them in their everyday work life? 2. How does the employees experience the scope of the changes, and the changes influence on their everyday working life? 3. What characterizes the employees' work motivation at the time of the interviews? And 4. What is the link between the employees' work motivation and the organizational changes?

In order to answer these questions, twelve semi structured personal interviews were conducted with employees from the department. Of these twelve interviews, originally eight was conducted, all within the same sub department. Unfortunately, these interviews proved insufficient in answering the research question, and additionally four interviews were conducted, this time in a different sub department. The case department consists of a total of tree sub departments, but no interviews were conducted with employees from the last.

The analysis of the interviews is conducted using the concept of adaptive theory and orienting concepts, as Derek Layder them in his book from 1998. The consequence of this is, that the

empirical data and the established theories is part of an interchanging process, of influencing each other.

The study concludes, that the employees of the case departments work motivation, is affected less by the organizational changes, than what could be expected on the basis of prior studies. However, the employees do experience a decline in the inner energy they have available for their current work tasks. Some of the employees also experience a decline in the satisfaction connected to their work tasks, although they do not experience a declined wish to work in their field or with their current tasks. The study also shows, that the individual prior experience seems to affect how the employees understands the current changes, especially in regards to the scope of these. The employees who have not experienced large organizational changes before, seems to have a hard time to assess the scope of the changes, which leads to a decline in their work motivation. Other variables that seems to influence the relationship between organizational changes and the employees work motivation includes sense of job security, trust levels between employees and their leader, the changes influence on the employees' autonomy and the experienced meaningfulness of the organizational change.

FORORD

Dette projekt er udarbejdet som det afsluttende kandidatspeciale på kandidatuddannelsen i sociologi, Aalborg Universitet. Forud for dette speciale, har undertegnede foruden en bacheloruddannelse i sociologi, gennemført emnespecialiseringer á 20 ECTS omfang i både organisationssociologi og HRM og det danske arbejdsmarked. Herudover har undertegnede som led i kandidatstudiet gennemført syv måneders projektorienteret forløb i en konsulentvirksomhed.

Disse oplysninger findes relevante for læsningen af nærværende speciale, da specialet anses som det nyste led i en læringsmæssig progressionsproces. En proces, som i løbet af bacheloruddannelsen har bestået i at tilegne sig grundlæggende viden og færdigheder indenfor sociologifaget, dog med særlig viden inden for evalueringsprocesser, socialpsykologi og forhold hvad angår individets oplevelse- og planlægning af samspillet i mellem familie- og arbejdslivet. Jeg afsluttede bacheloruddannelsen i sommeren 2015. På kandidatuddannelsen indledende semester, i efteråret 2015, fulgte jeg faget organisationssociologi, og udarbejdede i den forbindelse et projekt, omhandlende relationen imellem ledelse og medarbejdere i en strategiudviklingsproces. Jeg opnåede derigennem indsigt i de dynamikker mellem de to parter, der opstår under forandringsprocesser. Dette udvidede min interesse for, hvorledes forandringsprocesser påvirker en række forhold, hvad angår organisationen, ledelsen, interne relationer, samt medarbejderne og ikke mindst, hvordan dette kan måles og evalueres.

I foråret 2016, indledte jeg et syv måneders praktikophold i en konsulentvirksomhed som arbejdede med organisationsudvikling i den offentlige sektor. Under dette ophold, styrkedes min interesse for forandringsprocesser yderligere, gennem indsigt i en række forskellige organisationers håndtering heraf og tilgang til dette som praksisnære trin og redskaber hertil.

I efteråret 2016 fulgte jeg undervisningen i emnespecialiseringen HRM og det danske arbejdsmarked. Denne undervisningsrække, tilføjede nye sociologiske medarbejder- og arbejdsmiljørettede perspektiver, til det område, jeg i forvejen havde opnået en veletableret interesse indenfor, navnlig organisatoriske forandringsprocesser. Jeg fik kendskab til, at en større konkret organisation, som følge af gennemgående organisatoriske forandringer, oplevede at medarbejdernes arbejdsmotivation var faldet. Jeg begyndte derfor at kigge nærmere på, hvad den eksisterende forskning og teoretisering kunne bidrage med af forklaringer om dette forhold, og opdagede til dyb forundring, at dette var yderst begrænset. Jeg satte mig derfor for, som projekt inden for temarammen i HRM og det danske arbejdsmarked, at foretage et dybdegående

litteraturstudium omhandlende planlagte organisatoriske forandringsprocessers påvirkning af medarbejdernes arbejdsmotivation. På baggrund af en grundig diskussion af de sparsomme resultater der forelå, opstillede jeg en model over, teoretisk sandsynlige sammenhænge imellem de to faktorer. Dette mundede ud i projektet *”Det er lysten der driver værket: Et struktureret litteraturstudie over planlagte organisatoriske forandringsprocessers indvirkning på medarbejderne i organisationens jobmotivation”* (Waaben 2016). Dette var et projekt, der udelukkende baserede sig på teoretiske overvejelser, og det vides således ud fra dette ikke, hvorvidt og eventuelt hvilke af de i modellen inddragede elementer, der er empirisk belæg for.

Dette bringer denne kronologiske gennemgang frem til foråret 2017, hvor jeg skulle vælge et specialeemne. Fra min bachelor vidste jeg, hvor stor betydning arbejdslivet har for det enkelte individ. Ikke bare under de mange timer tilbragt på arbejdspladsen hver dag, men også for privatlivet, for familiedannelsen, for de individuelle til- og fravalg, og vores trivsel. Fra mit 7. semester vidste jeg, at forståelsen af forandringerne er yderst individuel og fra mit praktikophold vidste jeg, hvor stor betydning tilsyneladende bittesmå nuancer i tilgangen til forandringerne, kan have for den enkelte medarbejder. Fra både 7., 8. og 9. semester vidste jeg, at arbejdsmotivationen er helt central, for driften af alle typer af organisationer. Og, ikke mindst, vidste jeg, fra mit 9. semester, hvor mangelfuld forskningen er, når det kommer til organisatoriske forandrings påvirkning heraf.

Jeg ønskede derfor i dette speciale, at afprøve de teoretisk sandsynlige sammenhænge imellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation, som jeg fandt frem til på mit 9. semester, empirisk. Et område, som er komplekst, og som berører flere områder af sociologien, men som ikke mindst fremstod som det centrale spørgsmål der er fremkommet gennem min faglige rejse. Det er vigtigt for læsningen af nærværende projekt at forstå, hvordan dette projekt ligger i forlængelse af, og bygger videre på det tidligere projekt. Der er således akkumuleret en stor mængde viden, viden som bruges aktivt og som er fundamentet for ikke bare selve studiet, men også baggrunden for at foretage det.

Ved uvurderlig hjælp fra umådeligt åbne, ærlige og eftertænksomme informanter, er dette ønske blevet realiseret. Af hjertet tak til organisationen, til alle i case-afdelingerne, og i særdeleshed til de 12 mennesker der har givet mig lov til at få et indblik i deres liv og tanker.

God læselyst.

INDHOLDSFORTEGNELSE

KAPITEL 1: INDLEDNING OG PROBLEM	1
1.1 Forskningsspørgsmål	2
1.1.1 Forskningsspørgsmålets tolkning og studiets afgrænsning.....	3
1.1.2 Operationalisering af forskningsspørgsmål - Problemstillinger	4
1.2 Eksisterende forskning.....	6
KAPITEL 2: SPECIALETS DESIGN	11
2.1 Specialets baggrund og præmis.....	11
2.2 Diskussion af Design – Casestudie	12
2.2.1 Designfigur.....	13
2.2.2 Valg- og præsentation af case	15
2.3 Videnskabsteoretiske perspektiver.....	20
2.3.1 Virkeligheds- og sandhedsforståelse.....	20
2.3.2 Analyseobjekt.....	20
2.3.3 Generaliseringskapacitet	21
KAPITEL 3: TEORETISKE REDSKABER	23
3.1 Adaptiv teoretisk tilgang	23
3.2 Orienterende begreber.....	24
3.2.1 Teoretisk sandsynlige sammenhænge	25
3.2.2 Organisatorisk forandring	26
3.2.3 Arbejdsmotivation.....	27
3.2.4 Arbejds miljø.....	30
3.2.5 Ledelse	32
3.2.6 Individuelle forhold.....	33
KAPITEL 4: METODE	35
4.1 Kvalitative interviews	37
4.1.1 Operationalisering i interviewguiden.....	38
4.2 Observation	42
4.3 Dokumenter og ledelses-interviews	44
KAPITEL 5: ANALYSESTRATEGI OG -PROCESS	45
5.1 Analyseafsnittets brug af citater, tabeller og figurer	47
5.2 Opsamling	49
KAPITEL 6: ANALYSE OG RESULTATER	51
6.1 Arbejdsmotivationsprofil og forståelse af forandringen	51

6.1.1 Arbejdsmotivationsfaktorer	51
6.1.2 Forandringens omfang og indhold	56
6.1.3 Delkonklusion	62
6.2 Reaktioner på forandringen og påvirkning af medarbejderne	63
6.2.1 Arbejdsmotivation.....	63
6.2.2 Følelsesmæssige reaktioner - Usikkerhed og bekymring	67
6.2.3 Resignation.....	72
6.2.4 Modstand mod forandringen.....	73
6.2.5 Delkonklusion	74
6.3 Årsager til reaktioner på forandringen og påvirkning af medarbejderne.....	74
6.3.1 Forståelsen af forandringen og kontekstens betydning herfor	75
6.3.2 Kontrol over arbejdstid- og opgaver	78
6.3.3 Tillid og jobsikkerhed	79
6.3.4 Den oplevede meningsfuldhed af forandringen	80
6.3.5 Delkonklusion	81
KAPITEL 7: KONKLUSION.....	83
7.1 Perspektivering og videre studier.....	84
7.2 Kritik	85
LITTERATUR.....	87
BILAG	93
Bilag A: Interviewguides kontor A.....	93
Bilag B: Interviewguide kontor C.....	95

FIGURER

Figur 1: Forskningsspørgsmål.....	2
Figur 2: Problemstillinger	4
Figur 3: Design af speciale (Eget design inspireret af Hollis 1977 i Jacobsen 2012).....	14
Figur 4: Illustration af case-enheder	18
Figur 5: Kompleks model fra 9. semester (Waaben 2016, revideret)	25
Figur 6: Tilpasset udpluk af konklusionen på Waaben 2016 - læsning af model.....	26
Figur 7: Illustration af empirisk design.....	36
Figur 8: Interesseområder for observation ved kontor- og afdelingsmøder.....	43
Figur 9: Illustration Analyseproces.....	49
Figur 10: Informanternes oplevelse af hvad der fortrinsvis motiverer dem i deres arbejde	52
Figur 11: Informanternes oplevelse af forandringens omfang.....	57
Figur 12: Informanternes oplevelse af forandringernes indvirkning på deres arbejdsmotivation	64
Figur 13: Resignation ift. den organisatoriske forandring	72

TABELLER

Tabel 1: Overblik over baggrundsinformationer for informanterne	19
Tabel 2: Eksempel på opmærksomhedspunkter i interviewguides	42
Tabel 3: Forsimplet oversigt over informanternes oplevelse af den fysiske flytning.....	59
Tabel 4: Oversigt over informanternes bekymringer	67
Tabel 5: Forandringens omfang x arbejdsmotivation og resignation	75
Tabel 6: Opfattelse af forandringens omfang, fordelt på kontor.....	76

KAPITEL 1: INDLEDNING OG PROBLEM

Forandring fryder.

Sådan går det gamle mundheld.

Og det lader til, at den organisatoriske del af samfundet, ville erklære sig enige i dette – der bliver i hvert fald forandret, ændret og udviklet ud i ét væk. Ifølge Djøf havde otte ud af ti store danske virksomheder i 2011 gennemført minimum tre større organisatoriske forandringer, over en periode på fem år (Beckett 2011). Faktisk er de omfangsrige planlagte organisatoriske forandringer så hyppige, at Videncenter For Arbejdsmiljø kalder det et grundvilkår for alle virksomheder (arbejdsmiljoviden.dk). De store organisatoriske forandringer kan være mangeartede, som f.eks. fysiske flytninger, introduktion af nye teknologier eller interne reorganiseringer, og argumenterne herfor må forventes at variere herefter. Fælles for typerne af forandringer er dog, at det omkringliggende samfund er konstant foranderligt, og at organisationerne derfor må tilpasse sig, for at for at bevare konkurrenceevne og effektivitet (By 2005; Waaben 2016).

Men når der foretages ændringer i virksomheder og organisationer, så påvirker det de individer der har sin daglige gang der i's hverdag (Størseth 2004; Waaben 2016). Mange undersøgelser peger på, at medarbejderne i organisationer der undergår store forandringer, oplever nedsat trivsel og helbred, og føler sig følelsesmæssigt drænede og stressede (Weizer et al. 2011; Eskelinen 2009; Terry et al. 1996, Østhus 2007; Turnbull 2002; Størseth 2004 m.fl.). I dansk sammenhæng viser undersøgelser i forbindelse med den kommunale strukturreform i 2007, at særligt ændringer i medarbejdernes arbejdsklima og arbejdsmæssige udviklingsmuligheder, har indflydelse på forandringernes betydning for selvoplevet helbred og trivsel (Eskelinen 2009).

Samtidig er disse trivsels og velbefinde-variable kendt for, at have en indflydelse på medarbejdernes arbejdsmotivation (Størseth 2004; Sparks 2001; Karasek og Theorell 1990; Waaben 2016). Der er derfor noget der tyder på, at der kunne være en sammenhæng i mellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation. Dette er særligt interessant, netop fordi mange af de organisatoriske forandringer foretages, for at opnå en bedre og mere effektiv organisation (By 2005). Alligevel, viser et litteratur-review, at der er meget få undersøgelser, der har beskæftiget sig direkte med sammenhængen i mellem planlagte organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation (Waaben 2016).

Udover den organisatoriske argumentation, for at opnå vidne om organisatoriske forandrings indvirkning på arbejdsmotivationen, ligger der også en dybere sociologisk interesse for, hvordan ændringer i de organisatoriske strukturer og processer, påvirker de individer der har sin daglige færd i disse. At organisatoriske forandringer har en indvirkning på medarbejdernes trivsel, arbejdsmotivation og andre personlige faktorer, er dermed sociologisk interessant, da baggrunden for denne sammenhæng kan tænkes være de længere sociale processer omkring forandringerne og mekaniske ændringer i individernes rutiner, sociale omgangskreds og identifikation – alle sociologiske forskningsområder (Delanty 2007). Sociologiens kerneområde er, hvordan samfundsmæssige og sociale strukturer og individer påvirker hinanden gensidigt (ibid.), og studiet af planlagte organisatoriske forandrings indflydelse på medarbejderne heri, er netop et studie af hvordan ændringer i sådanne strukturer på mesoniveau, har indflydelse på individet

Grundet den sparsomme forskning på området, er der efter at have foretaget et litteratur-review på området, stadig en lang række ubesvarede spørgsmål omkring planlagte organisatoriske forandrings indvirkning på organisationens medarbejderes arbejdsmotivation.

Nærværende speciale vil derfor forsøge at afdække dette forhold empirisk, for at tilføje ny viden til den forskning, der i forvejen er på området.

1.1 Forskningsspørgsmål

På baggrund af den manglende empiriske viden omhandlende implementering af planlagte organisatoriske forandrings påvirkning af medarbejdernes arbejdsmotivation, og emnets relevans i henhold til både organisatorisk ledelse, men mest af alt, det sociologiske forskningsområde, opstilles følgende forskningsspørgsmål for nærværende sociologiske speciale

Figur 1: Forskningsspørgsmål

Hvordan påvirker de organisatoriske forandringer i case-afdelingen medarbejdernes arbejdsmotivation og hvad har indflydelse herpå?

Dette forskningsspørgsmål ønskes afprøvet empirisk, og vil være omdrejningspunktet for nærværende speciale. Dette gøres gennem et casestudie i en afdeling i en stor offentlig organisation (jf. 2.2). Spørgsmålet ønskes endeligt besvaret på case-niveau, hvilket opnås gennem en analyse på

tværs af medarbejderne i afdelingen og en opsummering af ligheder, forskelle og andre relevante informationer medarbejderne imellem.

De vigtigste begreber der indgår i forskningsspørgsmålet kan opsummeres som følger, mens en grundigere definition findes i afsnit 3.2.

Arbejds motivation: Arbejds motivation er det primære undersøgelsesobjekt i nærværende speciale. Med arbejds motivation menes der medarbejdernes lyst til at udføre deres arbejdsopgaver i deres primære erhvervsarbejde, samt hvor energisk og tilfredsstillende de udfører dette (jf. 3.2.3; Pinder 1997, Diefendorff and Seaton 2015; Waaben 2016)

Organisatorisk forandring: Organisatorisk forandring indgår som den uafhængige faktor, som det undersøges om det primære undersøgelsesobjekt, arbejds motivation, er påvirket af. Med organisatorisk forandring menes der planlagte organisatoriske ændringer. Med planlagte, menes der, at den organisatoriske forandring, er en forandring der består af, at en ledelse har et ønske om at ændre organisationen fra én tilstand, til en ny, hvilket gøres igennem overlagte aktiviteter i organisationen (jf. 3.2.2). For den pågældende case, er der tale om planlagte organisatoriske strukturelle forandringer, hvilket vil sige at den interne organisatoriske struktur ændres.

Case-afdelingen: Forskningsspørgsmålet fokuserer på forholdene i én bestemt case, og det er kun forhold omkring denne, der ønskes afdækket. Den pågældende case består af en enkelt afdeling, i en stor organisation, hvilket er årsagen til, at forskningsspørgsmålet indeholder ordet case-afdeling. Specialet perspektiverer dog naturligvis disse resultater til den øvrige forskning på området og gør sig overvejelser om resultaternes mulige genfindelse i andre kontekster.

1.1.1 Forskningsspørgsmålets tolkning og studiets afgrænsning

Forskingsspørgsmålet har to delelementer. Den første del er ”Hvordan påvirker de organisatoriske forandringer i case-afdelingen medarbejdernes arbejds motivation”. Denne del af spørgsmålet omhandler *om* og *hvordan* medarbejdernes arbejds motivation ændres, som følge af de organisatoriske forandringer. Dette belyses udelukkende inden for den pågældende case, og udelukkende for de af medarbejderne der er interviewede. Det er tilstræbt, at så mange af de relevante medarbejdere så muligt er interviewet. Endvidere belyses kun påvirkningen af den aktuelle organisatoriske forandring, som er beskrevet i afsnit 2.2.2. Det kan således ikke afdækkes, om tidligere forandringer medarbejderne måtte have oplevet, har påvirket deres arbejds motivation.

Den anden del af forskningsspørgsmålet lyder ”og hvad har indflydelse herpå?”. Denne del af spørgsmålet, vil forsøge at *forklare* de observationer, der er gjort under analysen af den første del af forskningsspørgsmålet. Første del af spørgsmålet omhandler således, *om* medarbejdernes arbejdsmotivation er påvirket, mens denne anden halvdel omhandler *hvorfor* eller *hvorfor ikke* arbejdsmotivationen er påvirket. Til besvarelsen af denne del af forskningsspørgsmålet, bruges også medarbejdernes erfaringer fra tidligere forandringer, men kun med det formål at informere i forhold til den, i casen, aktuelle forandring. Også for denne del af spørgsmålet gælder det, at analysen udelukkende har udsagns kraft, hvad angår den case, studiet omhandler.

Det anses som nødvendigt at opnå indsigt i resultatet af forskningsspørgsmålets første del, før der kan opnås indsigt om del to.

1.1.2 Operationalisering af forskningsspørgsmål - Problemstillinger

Som redskab til en uddybende besvarelse af forskningsspørgsmålet, opstilles fire problemstillinger, også kaldet arbejdsspørgsmål. Det er formålet, at det gennem besvarelse af disse fire problemstillinger, kan afdækkes det overordnede forskningsspørgsmål.

Figur 2: Problemstillinger

1. Hvad motiveres medarbejderne, ifølge dem selv, af i det daglige arbejde?
2. Hvad er medarbejdernes oplevelse af forandringens omfang og indflydelse på deres hverdag?
3. Hvad karakteriserer medarbejdernes arbejdsmotivation på interviewtidspunkterne?
4. Hvad er sammenhængen i mellem medarbejdernes arbejdsmotivation og de organisatoriske forandringer?

Problemstilling 1, ”Hvad motiveres medarbejderne, ifølge dem selv, af i det daglige arbejde?”, er relevant i besvarelse af forskningsspørgsmålet, fordi det for at kunne sige noget om, om forandringerne påvirker medarbejdernes arbejdsmotivation, er nødvendigt at vide hvad der karakteriserer deres arbejdsmotivation generelt. Svaret på denne problemstilling, anses derfor som nødvendig, for at kunne besvare forskningsspørgsmålets del et og to. Grundet studiets kvalitative og konstruktivistiske natur (jf. 2.3 og 4.1), er det hverken relevant eller muligt at udforme en kvantificerbar motivationsprofil for informanterne. Derfor er denne problemstilling defineret ved at være ifølge informanternes egen opfattelse af deres arbejdsmotivation. Denne problemstilling behandles primært i afsnit 6.2.1, men berøres også andre steder.

Problemstilling 2, ”Hvad er medarbejdernes oplevelse af forandringens omfang og indflydelse på deres hverdag?”, relaterer sig særligt til de orienterende begreber der befinder sig inden for emnet ”individuelle forhold” (jf. 3.2.6). Fra ledelse, og relevante dokumenter, har jeg sat mig ind i den formelle forandring, og konteksten herfor. Denne problemstilling tjener to formål: 1, at forstå hvordan den organisatoriske forandring påvirker informanternes hverdag (jf. 3.2.6.1). Og 2, at forstå hvad de tillægger værdi under forandringen, i forhold til de øvrige faktorer, såsom arbejdsmotivation og trivsel under forandringen, og deres sensemaking processer (jf. 3.2.3, 3.2.4.3 og 3.2.6.3). Det anses jf. det videnskabsteoretiske design (2.3), som vigtigt at forstå informanternes oplevelse af forandringen, for at kunne sige noget om dennes betydning for deres arbejdsmotivation. Af denne årsag, anses svaret på denne problemstilling som informerende ift. forskningsspørgsmålet, både i forhold til del et og del to heraf. Denne problemstilling behandles primært i afsnit 6.1.1, men også de øvrige, særligt 6.2.1.

Problemstilling 3, ”Hvad karakteriserer medarbejdernes arbejdsmotivation på interviewtidspunkterne?”, behandles primært i afsnit 6.2, og i særdeleshed i afsnit 6.2.2. Den informerer forskningsspørgsmålet, i kraft af, at sige noget om medarbejdernes arbejdsmotivation på interviewtidspunktet, som er under de organisatoriske forandringer. Med andre ord, er svaret på denne problemstilling relevant for at kunne belyse forskningsspørgsmålets første del, og forskningsspørgsmålets anden del, i kraft deraf. Besvarelsen af denne problemstilling baserer sig dels på informanternes eget udsagn om deres arbejdsmotivation under forandringen, men tager også fat på medarbejdernes generelle reaktioner på forandringen, for at få et mere nuanceret billede af dennes påvirkning af medarbejderne. Dette skyldes den teoretiske forståelse af, at arbejdsmotivation hænger sammen med andre faktorer, og den videnskabsteoretiske forståelse af, at der kan være sandheder der er uden for informanternes erkendelse på interviewtidspunktet (jf. 2.3).

Problemstilling 4, ”Hvad er sammenhængen i mellem medarbejdernes arbejdsmotivation og de organisatoriske forandringer?” forsøger at bruge resultaterne af problemstilling 1-3 til at sige noget om, om de organisatoriske forandringer har indflydelse på medarbejdernes arbejdsmotivation. Svaret på dette anses som centralt i besvarelsen af forskningsspørgsmålets del to. Problemstillingen behandles primært i afsnit 6.3, som gennem analyse forsøger at forklare fundene i 6.2, som omhandler informanternes reaktioner på forandringen. Når der i problemstillingen står sammenhæng, er det således dels relationen i mellem de organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation for sig, og dels relationen til andre variable, der ønskes belyst. Denne problemstilling, ligger tæt op ad forskningsspørgsmålet, hvilket skyldes en

indsigtskronologisk rækkefølge af de øvrige problemstillinger, som gør at der for at besvare dette spørgsmål, først må besvares de forrige. Ved belysningen af denne problemstilling, er der derfor tilnærmet en konklusion på forskningsspørgsmål, inden for de rammer den pågældende empiri tillader.

1.2 Eksisterende forskning

I det følgende afsnit præsenteres hovedpointer fra den eksisterende forskning på området.

Forskningen der indgår i afsnittet er udvalgt efter en kombination af følgende kriterier; det nyeste, det der ligger tættest op af specialets problemfelt, og forskning gennemført i lande, der er kulturelt sammenlignelige med Danmark. Forskningsoversigten, kan ikke undgå at trække på det litteratur-review, undertegnede har udarbejdet tidligere i uddannelsesforløbet, men jeg har forsøgt at markere de konklusioner som gentager sig herfra, gennem referencer der til.

Påvirkning af medarbejdere

Forskningen omkring organisatoriske forandringer, centrer sig meget om, hvordan medarbejderne påvirker udfaldet af indsatserne der skal styre forandringen (Waaben 2016). Kun en mindre del af forskningen, omhandler også, hvordan de organisatoriske forandringer, påvirker medarbejderne i organisationen (Nikolova 2014; Waaben 2016). Et af disse studier, er et norsk studie af Ståle Østhus, der viser at interne reorganiseringer, ofte fører til en oplevelse af højere jobkrav, lavere følelse af jobsikkerhed, flere arbejdsrelaterede helbredsproblemer, samt en generel lavere jobtilfredshed blandt medarbejderne i organisationen (2007). Disse konsekvenser skyldes ifølge Østhus, at forandringerne som oftest vil medføre højere krav til medarbejdernes arbejdsindsats, mens belønningerne for medarbejdernes indsats ikke øges tilsvarende (ibid). Af nyere studier, kan et litteratur review fra 2017 over sammenhængen mellem organisatoriske forandringer, og medarbejdernes sygefravær nævnes. Reviewet konkluderer, at mange studier peger på en sammenhæng i mellem organisatoriske forandringer, og et øget sygefravær blandt medarbejderne. Dette forklares blandt andet med, at der foretages ændringer i de grundlæggende job karakteristika (Grønstad 2017). En af de, som har undersøgt hvordan forandringer påvirker danske medarbejdere inden for det offentlige, er Lena Eskelinen (2009). I forbindelse med den kommunale strukturreform i år 2007, fandt hun frem til, at medarbejderne i 2008 sammenlignet med 2006 oplevede et dårligere helbred, men til gengæld et lavere niveau af stress. Dette forklares med, at de usikre og uklare forhold omkring fremtiden i 2006, har ført til et forhøjet stressniveau hos medarbejderne, i forventningen om de forestående forandringer (Eskelinen 2009). Hverken Østhus,

Eskelinen eller Grønstads undersøgelser, berører imidlertid de organisatoriske forandrings indvirkning på medarbejdernes arbejdsmotivation, og der må derfor kigges til andre undersøgelser, for at få indsigt i dette.

Påvirkning af medarbejdernes arbejdsmotivation

Når der søges efter forskning der omhandler organisatoriske forandrings indflydelse på arbejdsmotivation, er antallet af studier endnu mere sparsomt. Der er imidlertid særligt to studier der kan fremhæves, som har beskæftiget sig med sammenhængen i mellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation. Dette drejer sig om Russ, Travis L. (2011), "An exploratory study of an experiential change program's impact on participants' affective outcomes" og Størseth, Fred (2004) "Maintaining Work Motivation during Organisational Change". Disse studier er ligeledes dem, som mit tidligere litteraturstudie (Waaben 2016) primært baserer sig på. For at undgå reproduktion, vil jeg derfor kun introducere resultaterne af disse kort i dette afsnit.

Studiet af Størseth er et stort kvantitativt studie i en norsk transport virksomhed, hvor 1442 respondenter besvarede et spørgeskema. Gennem dette spørgeskema, forsøges det af afdække hvorvidt den selvoplevede grad af organisatoriske forandringer påvirker relationen imellem forandringer og arbejdsmotivation. Resultatet var, en lille men signifikant forskel mellem de som oplevede organisatoriske forandringer, og de som ikke gjorde, hvor de som oplevede forandringerne havde en lavere arbejdsmotivation. Særligt én respondentgruppe, de som forventede at forandringerne ville påvirke dem i meget nær fremtid, havde en lavere arbejdsmotivation, end de som ikke oplevede forandringer. Som medierende effekt imellem de selvoplevede organisatoriske forandringer og respondenternes arbejdsmotivation, finder Størseth at ledelsesstilen har betydning. De ledelsesstile som har medarbejderne i fokus, og som inkluderer dem i forandringsprocesserne har en positiv medierende effekt (Størseth 2004; Waaben 2016).

Det andet studie, af Russ', hovedobjekt er at undersøge erfaringsbaserede forandringsprogrammernes indflydelse på mellemlederes affektive reaktioner. En af måleenhederne på de affektive reaktioner, er mellemledernes arbejdsmotivation. Udgangspunktet var, at benytte bestemte erfaringsbaserede implementeringsteknikker, for at iværksætte og styre en organisatorisk forandring. Undersøgelsen benyttede sig af tre kvantitative målinger på de samme 281 respondenter, gennem spørgeskemaundersøgelser. Resultatet var en positiv udvikling i mellemledernes arbejdsmotivation (Russ 2011; Waaben 2016).

Begge disse artikler, har empirisk afdækket organisatoriske forandrings påvirkning af medarbejdernes arbejdsmotivation gennem kvantitative studier, der forsøger at give et overblik over effekten på en bred gruppe af respondenter. På baggrund af de to studier, må det konstateres, at organisatoriske forandringer grundlæggende lader til at have indflydelse på medarbejdernes arbejdsmotivation, men også at der findes faktorer der kan moderere dette. Størseths mest betydningsfulde fund er, at niveauet af selvoplevede forandringer har en indflydelse på, hvorvidt arbejdsmotivationen påvirkes negativt (Størseth 2004). Men artiklen rapporterer ikke, hvad der har indflydelse på, hvilket niveau af forandringer medarbejderne oplever. Dette er et problem, da ”-niveauet af selvoplevede forandringer” bliver en ukendt størrelse, som ikke bare er svær at måle på, men heller ikke er særlig informativ i henhold til hvilke processer omkring forandringerne, der rent faktisk har betydning for niveauet af selvoplevede forandringer, og dermed arbejdsmotivationen (Waaben 2016). I Artiklen af Russ konkluderes det, at det at skabe organisatorisk forandring gennem erfaringsbaseret læring, fremmer medarbejdernes arbejdsmotivation, og generelt positive følelsesmæssige reaktioner. Artiklen konkluderer dog selv, at følelsesmæssige reaktioner i forbindelse med forandringsprocesser, ikke kan kontrolleres, og studiet undersøger ikke alternative forklaringer på den stigende arbejdsmotivation, end det erfaringsbaserede læringsprogram. Hvis resultatet af undersøgelsen sammenholdes med studiet af Størseth, kunne en alternativ hypotese være, at det udslagsgivende i forhold til arbejdsmotivationen er, at medarbejderne er inkluderet i forandringsprocessen, dvs. at der er ført involverende ledelsesstil (Waaben 2016). Eftersom undersøgelsen ikke undersøger disse alternative forklaringer, er der behov for at studere disse potentielle modererende faktorer yderligere, for at få en bedre forståelse af den overordnede sammenhæng imellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation. De manglende forklaringer på studierne fund, kan skyldes deres kvantitative karakter, hvor kun på forhånd opstillede spørgsmål kan besvares. Det anses derfor som nødvendigt at udføre studier af en mere kvalitativt eksplorativ natur, for at undersøge hvilke faktorer der har betydning for den overordnede sammenhæng mellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation.

Disse to studier af arbejdsmotivationens sammenhæng med organisatorisk forandring, er de eneste studier der er udgivet i relevante peer-reviewed tidsskrifter de sidste 15år, i Europa, Nord- og Mellemamerika, Storbritannien og Oceanien (Waaben 2016). Hertil kommer naturligvis mit eget litteraturstudie fra 2016. I det pågældende studie udviklede jeg en model over de teoretisk sandsynlige sammenhænge i mellem organisatorisk forandring, og medarbejdernes

arbejdsmotivation. Den overordnede konklusion var på baggrund af en teoretisk diskussion, at det er sandsynligt at organisatoriske forandringer vil have en negativ effekt på medarbejdernes arbejdsmotivation. Herudover konkluderedes det, at området er meget komplekst, med en stor mængde af potentielle medierende faktorer. De medierende faktorer, kan dog opsummeres til variable der relaterer sig til henholdsvis ledelse, arbejdsmiljø og individuelle forhold, herunder oplevelsen af forandringen (Waaben 2016). De teoretisk sandsynlige sammenhænge, som jeg i denne undersøgelse kom frem til, er uddybet i afsnit 3.2.1. Resultaterne af dette studie er udelukkende baseret på teoretiske diskussioner, og har således intet fundament i empirisk forskning. Dette er et problem, da forskning må afprøves empirisk, for at teste teoriernes gyldighed i forhold til forskellige målgrupper.

På baggrund af denne gennemgang af den mest centrale forskning på området, må det konstateres at der er behov for, at undersøge både hvad sammenhængen imellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation er, samt hvad der har indflydelser herpå, i gennem kvalitative eksplorative empiriske studier.

KAPITEL 2: SPECIALETS DESIGN

I dette kapitel to, gennemgås og diskuteres specialet opbygning og præmisser, herunder de videnskabsteoretiske perspektiver der trækkes på, hvad angår problemstilling, virkeligheds- og sandhedsforståelser, analyseobjekt og ikke mindst generaliseringskapacitet.

2.1 Specialets baggrund og præmis

Baggrunden for specialets tilblivelse er skildret i afsnittet forord, og er en faglig rejse, som på kandidatuddannelsens 9. semester førte til et litteraturstudie omhandlende planlagte organisatoriske forandrings sammenhæng med medarbejdernes arbejdsmotivation. Her udarbejdede jeg en model over de sandsynlige sammenhænge imellem organisatoriske forandringer og arbejdsmotivation (jf. 1.2; 3.2.1; figur 2; Waaben 2016). 9. Semester projektet, var således rent teoretisk, hvor det nærværende speciale er af empirisk karakter. Det er derfor en vigtig grundlæggende antagelse i dette speciale, at et empirisk studie kan tilføje relevante perspektiver til et område, som allerede er forsøgt afdækket teoretisk.

I relation til samspillet i mellem specialet og det tidligere projekt, vil det tillige bemærkes at der i nærværende speciale, gøres meget ud af at fremlægge dette forhold i mellem de to. Årsagen til dette er en grundlæggende antagelse om, at undertegnede forforståelse og ikke mindst den kontekst specialet er skrevet i, har betydning for resultater og erkendelsespotentialer (jf. 2.3). Med dette menes der ikke bare kvalitetsspørgsmålet, men også helt grundlæggende; hvad der undersøges, hvad der analyseres og fortolkes og ikke mindst hvad der konkluderes. Af denne årsag, er det vigtigt for mig som forfatter, at gennemskueliggøre så meget af denne kontekst og forforståelse for læseren så muligt, så der gives indsigt i hvilket præmis specialet er skrevet ud fra. Dette er naturligvis for at øge reliabiliteten i projektet (Yin 2014), men også for at højne sandsynligheden for, at specialets tolkes som intenderet.

Denne opfattelse af forforståelse og kontekst som værende af høj betydning, er undertegnede ikke alene om at have. Den trækker således på både Hermeneutikken og Fænomenologien, i den forstand at vores fortolkning af begivenheder og informationer er subjektive og afhængige af vores tidligere erfaringer, og at man derfor må gøre sig bevidst om, hvad der forventes at finde i den empiriske virkelighed forud for undersøgelsens empiriske påbegyndelse (Berg-Sørensen 2012; Højberg 2012:338f; Rendtorff 2012; Fuglsang et al. 2012; Langergaard et al. 2006).

Ligeså trækkes der på socialkonstruktivismen, med udgangspunkt i at den (videnskabelige) viden der produceres er social konstrueret, og således vil afhænge af den sociale kontekst, både hvad angår undersøgelsesobjektet, såvel som forskeren (her: undertegnede) (Berger og Luckmann 1966; Collin 2012). Den sociale kontekst jeg bedriver undersøgelsen i, er således, udover min egen personlige baggrund, også den viden jeg i forvejen har fra mit studie. Hvad jeg interesserer mig for, skriver speciale om, vinklen herpå, og så videre, er således valgt ud fra mine omstændigheder. Dermed forsøger jeg med denne indføring i specialets kontekst, give læseren et indblik i, hvad disse omstændigheder har været.

2.2 Diskussion af Design – Casestudie

Som baggrund for nærværende undersøgelser, ligger som bekendt et ønske om at belyse forandrings sammenhæng med arbejdsmotivation empirisk. Dette skyldes, at der forud for projektets påbegyndelse er lagt stor energi i et teoretisk overblik og -studie over de mulige sammenhænge. Dette til trods, er der stadig usikkerhed om hvorvidt og evt. hvilke disse teoretiske sammenhænge der kan findes empirisk evidens for. Studiet skal således afprøve og udforske den empiriske verden, på baggrund af den dybdegående teoretiske undersøgelse der i forvejen foreligger. Der kan naturligvis argumenteres for, at et yderligere teoretisk studium ville være gavnligt for afdækningen af feltet, for eksempel med en anden indgangsvinkel, eller med fokus på et bredere udvalg af tidsskrifter, f.eks. ved at inkludere mere psykologiske tilgange. Når valget for nærværende studium alligevel er faldt på den empiriske tilgang skyldes det et ønske om, og en tro på, at den indsigt det empiriske datamateriale giver, kan anspore og inspirere til flere og anderledes teoretiske indsigter omkring emnet. Formålet er således at kvalificere de eksisterende teoretiske betragter, men i ligeså høj grad, og måske højere, at lade denne inspirere til nye teoretiske betragtninger. Når det kommer til valget imellem teoretiske og empirisk materiale, har det derfor været uden stor tvivl, at valget er faldet på en empirisk tilgang.

I det samfundsvidenskabelige univers er der imidlertid et væld af forskellige former for empiri; Der er dokumentstudier, registerundersøgelser, spørgeskemaundersøgelser, forskellige interviewformer, observationsformer, og et væld af kombinationer heraf. Den eksisterende forskning baserer sig på kvantitative undersøgelser (jf. 1.3). Grundet de mange teoretisk sandsynlige variable illustreret i figur 2, er en kvantitativ empirisk afdækning af problemet da også nærliggende, til afdækning af det aktuelle forskningsspørgsmål. Med en analyse af en spørgeskemaundersøgelse, vil der kunne dannes et stort overblik over de forskellige variables effekter, og det vil være muligt at kontrollere disse for hinanden internt. Grundet de teoretisk sandsynlige variables kompleksitet, vil dette dog

kræve en utrolig mange skalakonstruktioner, og dermed modeller af så høj kompleksitet at overblikket potentielt tabes, og kvaliteten af modellerne falder. Endvidere er det ønsket i nærværende studium, at være åben for sammenhænge og variable som ikke på forhånd er noteret som teoretisk sandsynlige. Det kvantitative spørgeskema er ikke specialet egnet til at indfange ikke anteciperede variable, da de inkluderede variable og skalaer er defineret på forhånd. For bedst at kunne inddrive information om de komplekse variable, og samtidig være åben for alternative sammenhænge, er valget derfor faldet på de kvalitative metoder.

Grundet den sparsomme empiriske viden på området, er det valget af kvalitativ metode faldet på et casestudium. Robert Yin definerer casestudier som

”A case study in an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident” (2014:16)

Ved at udføre den empiriske undersøgelse som et casestudium, opnås der en grundig indsigt i de omstændigheder informanterne indgår i, og dermed de omstændigheder der er gældende for data. Ydermere, er casestudiet relevant, fordi der er tale om et komplekst emne, hvor det kan være svært at skille effekten af de organisatoriske forandringer, fra den generelle dynamik i organisationen og i medarbejdernes arbejdsmotivation. Det kan argumenteres for, at resultaterne af et case-studium er svært at udbrede til andre studier, da omstændighederne netop er så specifikke. Grundet den sparsomme eksisterende viden på området er det imidlertid undertegnedes vurdering, at netop denne grundige indsigt i en helt specifik situation giver et bedre bidrag end eksempelvis sporadiske interviews, da der herved opnås en dybdegående forståelse for sammenhængene i mellem variablene, i lige nøjagtig casens kontekst. Det vurderes dermed, at der er mere kvalitet i en dybdegående indsigt i én situation, end sporadisk og overfladisk indsigt i mange.

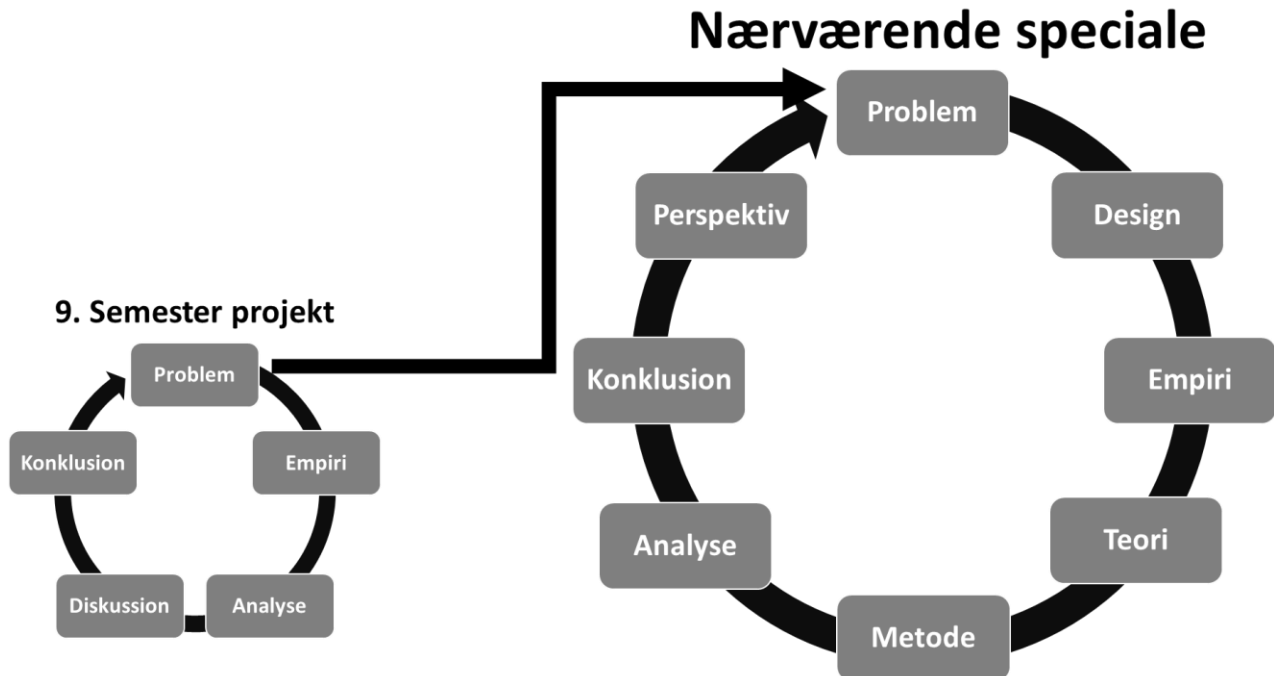
Der kunne imidlertid med fordel være foretaget flere dybdegående kvalitative casestudier, for derigennem at belyse emnet under forskellige omstændigheder, men ressourcerne og adgangen for dette speciale har desværre ikke givet mulighed herfor.

2.2.1 Designfigur

For at illustrere relationen I mellem det tidligere 9. semester projekt, og nærværende speciale, har jeg valgt at bruge nedenstående figur 3. Designfiguren viser desuden, det praktiske design af specialet, med rækkefølgen på de overordnede afsnit, og hvordan disse kronologisk relaterer sig til

hinanden.

Figur 3: Design af speciale (Eget design inspireret af Hollis 1977 i Jacobsen 2012)



Af figuren ses det, at 9. semester projektet, både er startet og sluttet med et problem, der kan afdækkes gennem studier. Det problemområde der fremstod i starten, er afdækket i løbet af studiet, og på baggrund heraf, fremstår nye spørgsmål. Det er disse spørgsmål, som der arbejdes videre med i nærværende speciale.

Specialet er opbygget med en kort introduktion til problemfeltet. At dette afsnit er en del kortere end vanligt for opgaver af denne type, skyldes at de redegørelser og diskussioner der normalt indgår i problemfeltet, er foretaget i projektet fra 9. semester. Det har ikke været hverken konstruktivt eller muligt, at kreere nyt materiale, af tilsvarende omfang, uden at reproducere det tidligere projekt. Ligeledes har det heller ikke været ønsket, at bruge tid, plads og kræfter på en afdækning, som i virkeligheden er foretaget. Herefter beskrives og diskuteres design, og præsenteres specialets empiri. De næste afsnit beskriver specialets teoretiske, og metodiske tilgange. Næste afsnit består af specialets analyseresultater. Disse afsnit er de centrale i projektet, og de forudgående består af de oplysninger, som det anses som nødvendigt at præsentere for læseren, for at forstå det præsenterede materiale, og ligeledes for at højne validiteten og reliabiliteten i projektet. Efter afsnittene der går nærmere ind i analyseresultaterne, forefindes specialets samlede konklusion på forskningsspørgsmålet.

I kapitlet konklusion reflekteres endvidere over konklusionens placering i forhold til den øvrige forskning, samt imødekommes noget af kritik der kan rettes mod specialet – i figur tre illustreret ved feltet perspektiv. Denne perspektivering, rejser nye spørgsmål, som kan afdækkes i videre studier, hvilket er illustreret ved, at designfiguren igen afsluttes med et problem.

2.2.2 Valg- og præsentation af case

I dette afsnit redegøres- og argumenteres for kriterierne for udvælgelse af case. Herudover præsenteres casen der benyttes i studiet.

Case-kriterier

I udvælgelsen af casen til nærværende speciale, har der været en række kriterier og overvejelser.

Den mest centrale overvejelse har bestået i, hvilken type af forandring casen skulle undergå, og i hvilket stadie af forandringen det skulle være muligt at foretage interviewene. Rent lavpraktisk, så besvares sådanne spørgsmål, også ud fra hvad der kan lade sig gøre (Yin 2014), og kravene jeg stillede var derfor ikke meget specifikke. I kontakten til potentielle cases lagde jeg vægt på, at forandringen skulle være en større forandring, som havde betydning for medarbejderne i deres daglige arbejdsdag. Dette kunne for eksempel være en strukturændring i organisationen, implementering af nye arbejdsgange eller teknologi, eller nedskalering af produktionen. Dette skyldtes, en hypotese om, at forandringer med en større indvirkning på medarbejdernes hverdag på arbejdet, har en potentielt større indflydelse på medarbejdernes arbejdsmotivation, og dette gør det nemmere at observere ændringer her i. Hvad angår tidspunkt for forandringen, var det vigtigste kriterium, at forandringen skulle være *igangværende*. Dette blev nærmere defineret ved, at der under den periode data blev indsamlet, skulle foregå aktiviteter der relaterer sig til implementeringen af forandringen. Dette skyldtes et ønske om, at indsamle data så meget i realtid så muligt, og dermed opnå informationer om medarbejdernes umiddelbare oplevelser. Hvis studiet skulle foretages retrospektivt, risikeres der at miste nuancer, og det vil måske være noget andet der fylder for informanterne på den anden side af disse initiativer, end mens de stod på. Andre studier, som f.eks. studiet af Ekslinen (2009), undersøger medarbejdernes velbefindende *efter* at de ledelsesmæssige implementeringstiltag er afsluttet. Dette er ikke noget jeg anser som en uinteressant vinkel, men det har været ønsket i nærværende projekt, at undersøge en case, hvor medarbejderne fra ledelsesmæssig side forsøges skubbes ud af de rutiner og vaner, de i forvejen har, ikke mindst da det særligt er effekten af dette, der er sociologisk interessant (jf. 1.0).

Der har ikke været et decideret ønske om, at casen skulle være en offentlig eller privat organisation, men det er bemærket at særligt de offentlige organisationer, hyppigt undergår organisationsændringer, måske fordi skiftende politiske vinde er en ekstra motivation for at foretage ændringer. Ifølge Eurofond-undersøgelsen i 2012, oplever offentligt ansatte i EU-landene 6% flere store organisatoriske forandringer, sammenlignet med privatansatte. Hertil kommer at 31,64% af den samlede danske beskæftigede befolkning arbejdede inden for offentlig administration, sundhed og undervisning i år 2015, hvilket er mere end nogen anden klassifikation, og ydermere en procentvis stigning i forhold til 2005 (Mackie et al 2017:39¹).

Til gengæld har der været et indledende ønske om, at casen skulle omhandle højtuddannede medarbejdere. Dette skyldes blandt andet, at antallet af højtuddannede medarbejdere i Danmark er stigende (Hein 2009b). Således havde 11% af de 30-64 årige i Danmark en lang videregående uddannelse i 2016, og den samlede andel af 35 årige der har fuldført en videregående uddannelse (KVU, MVU og LVU²) er fra 2007-2016 steget med 6,9% (Mackie et al 2017:31¹). Gruppen af højtuddannede medarbejders arbejdsmotivation, er samtidig ikke ret belyst sammenlignet med særligt produktionsarbejdere (Hein 2009b). Af disse årsager virkede de højtuddannede medarbejders arbejdsmotivation, som et oplagt emne at undersøge nærmere, for ad den vej at tilføje ny viden på områder, der i forvejen ikke vides så meget om.

Dette har været de fire overordnede kriterier for udvælgelse af casen til nærværende studium. Heldigvis, er det lykkedes at finde en case, der indfrier disse kriterier.

Præsentation af case

Følgende, og alle øvrige beskrivelser og oplysninger der omhandler organisationen, afdelingen, kontorerne og/eller informanterne, er anonymiseret med formålet at ingen udenforstående kan identificere organisationen, afdelingen, kontorerne eller informanterne, og hverken udenforstående, medlemmer af organisationen eller kontorerne kan identificere informanterne, ej heller informanterne internt.

Nærværende undersøgelse baserer sig som beskrevet på et kvalitativt casestudium. Casen består af en enkelt afdeling, i en stor offentlig organisation. Studiet kan dermed klassificeres som et holistisk single case casestudium (Yin 2014) Det bør bemærkes, at det i nærværende studium, ikke er hele

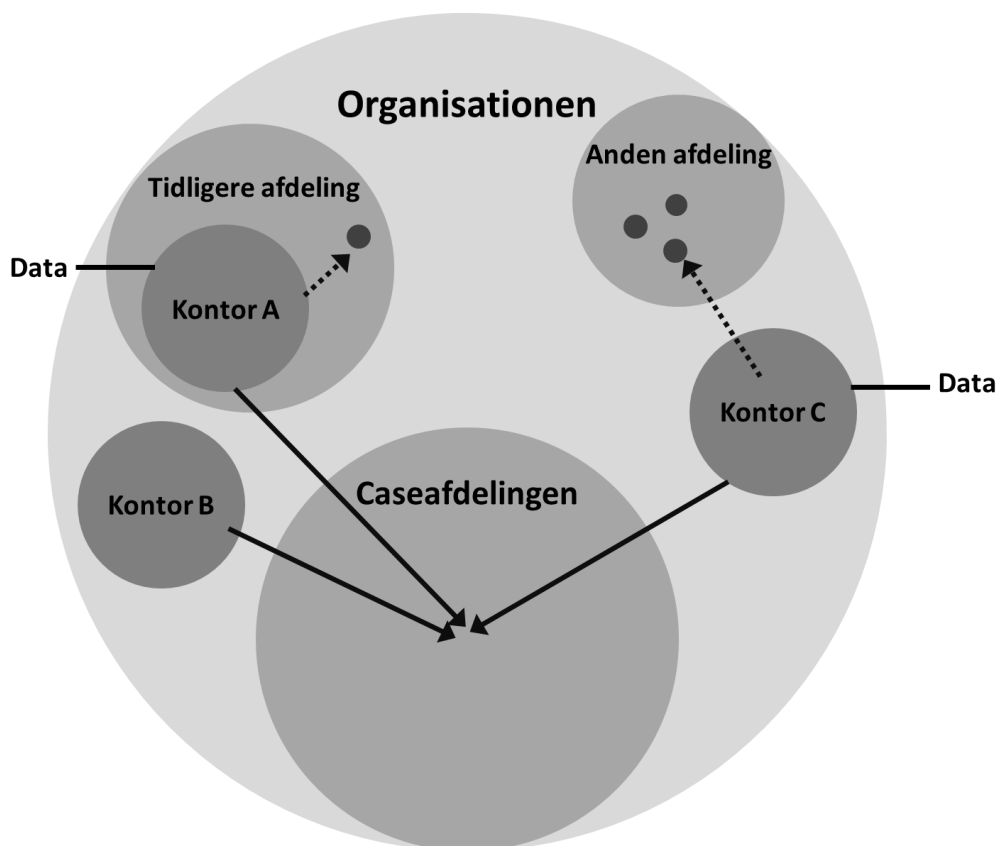
¹ Egen beregning

² Kort, mellem og lang videregående uddannelse

organisationen der er undersøgelsesobjektet, men blot den enkelte afdeling. Dette er ikke en afgrænsning, men skyldes at det kun er denne afdeling der undergår de relevante forandringer. Selve casen er således afdelingen, men konteksten er, at denne afdeling er en del af en større organisation. Fordelen ved det single case casetudium er ifølge Yin, at der kan opnås et detaljeret indblik i den pågældende case (2014). Dette kan ifølge ham være gavnligt i en række tilfælde blandt andet når den pågældende case er hvad han kalder en 'common case' – dvs. en case, som er repræsentativ, eller med andre ord dækker over omstændigheder som vil være almindelige at finde andre steder (ibid.). Det er med denne 'common case'-argumentation, at den pågældende case er udvalgt, men grundet den sparsomme data på området er det ikke muligt at vurdere, hvorvidt resultaterne rent faktisk er repræsentative eller ej. Det kan således ikke endeligt konkluderes om der er tale om en 'common case' eller ej, men blot at de objektive præ-analytiske omstændigheder vil kunne genfindes i mange organisationer og afdelinger.

Selve casen består som beskrevet af en enkelt afdeling i en stor offentlig organisation. Afdelingen er underlagt en organisatorisk forandring som består af, at tre mindre afdelinger, herefter kaldet kontorer, skal lægges sammen/flyttes til en samlet afdeling, men hvor de enkelte kontorer bibeholder deres interne form og nærmeste leder. Det er denne nye afdeling, der betegnes som case i nærværende studium. Gennem en kæde af gatekeepers har undertegnede fået adgang til at deltage som observatør ved møder, og interviewe de relevante medarbejdere i to af disse kontorer. Kontorerne betegnes herefter kontor A, B og C, hvor der er interviewet medarbejdere fra kontor A og kontor C. Kontor A indgik forud for den organisatoriske ændring i en anden afdeling, hvilket vil sige at medarbejderne i forbindelse med ændringen skilles fra en stor del af deres kolleger. Kontor B, har ligeledes tidligere indgået i en anden afdeling, som de nu adskilles fra, mens kontor C har været en afdeling i sig selv, og dermed også haft større autonomi, og kortere til ledelsen. De organisatoriske sammenhænge og forandringen casen er underlagt er illustreret i figur 4

Figur 4: Illustration af case-enheder



Størstedelen af medarbejderne (>95%) i alle tre kontorer har som minimum en kandidatgrad, og flere har en uddannelse på Ph.d.-niveau. Kontor A, har eksisteret under nuværende kontorchef i 11 år, men under forskellige navne, og med jævnlige store organisatoriske ændringer, den seneste i år 2015. I alt har kontor A undergået seks store organisatoriske ændringer i de sidste 11 år. Kontor B er oprettet i forbindelse med den gennemgribende organisatoriske ændring i år 2015, og har ikke gennemgået ændringer siden, mens kontor C aldrig tidligere har været udsat for større organisatoriske ændringer. Kontor C har siden efteråret 2016 haft en konstitueret kontorchef, og har først få dage inden interviewene er foretaget, fået en ikke-konstitueret nærmeste leder. I sammenlægningen af de tre kontorer under en afdeling, oprettes en ny fælles afdelingsleder, kontorerne flytter fysisk sammen under endnu ukendt struktur, og medarbejderne forventes at indgå i nye samarbejdsstrukturer på tværs af kontorerne. For kontor C indebærer forandringen endvidere at tre af medarbejderne flyttes til en anden afdeling, som ikke har nogle samarbejdsflader med de øvrige medarbejdere. I kontor A bliver en enkelt af medarbejderne, i den tidligere afdeling, og udgår således ligeså af kontoret.

Ændringen blev annonceret i februar 2017, og iværksat efter en kortere høringsproces på en enkelt dag og en efterfølgende udviklingsproces på et par måneder. Den endelige effektivering af ændringen var den 1/5 2017, omend den fysiske sammenflytning på interviewtidspunkterne, og igennem den periode nærværende speciale er skrevet, endnu er forestående. Observationerne er foretaget under udviklingsprocessen, og således under en periode hvor de præcise omstændigheder om forandringer er ukendte for medarbejderne, mens interviewene er foretaget kort tid efter offentliggørelsen af den konkrete ændring og kommende struktur.

I Kontor A, har der været tretten medarbejdere. Af disse tretten medarbejdere har otte været relevante at interviewe. De øvrige medarbejdere er sorteret fra pga. for kort tids ansættelse – dvs. ansat efter ændringen er iværksat, og uddannelsesniveau. Af de otte relevante medarbejdere, er der foretaget interview med alle. Alle de relevante informanter fra kontor A, er dermed repræsenterede i undersøgelsen. I kontor C, er der på interviewtidspunktet fjorten medarbejdere. Af disse er der foretaget interview med fire. Dette skyldes, at det ikke oprindeligt var planlagt, at der skulle foretages interviews med medarbejdere fra dette kontor, og at disse interviews blev foretaget senere, fordi der opstod et behov for yderligere empiri (jf. 5.0f).

Kort om informanterne

I tabel nedenfor er indsats en opsummering af informanternes stamoplysninger

Tabel 1: Overblik over baggrundsinformationer for informanterne

Køn	Kvinde		Mand	
Antal informanter	10		2	
Alder	<30 år	30-40 år	40-50 år	>50 år
Antal informanter	0	6	4	2
Anciennitet	<3 år	3-10 år	>10 år	
Antal informanter	1	7	3	
Hjemmeboende børn	+		-	
Antal informanter	9		3	

Som det ses, er informanterne, og dermed medarbejderne i case-afdelingen relativt homogene. De er alle mellem 30 og 55 år gamle, og langt de fleste er mellem 35 og 45 år, et forholdsvis lille aldersspænd. Der er majoritet af kvinder i afdelingen, hvilken også afspejler sig i informantgruppen. Alle informanterne har en samfundsvidenskabelig eller humanistisk lang videregående uddannelse, eller Ph.d. Kun to ud af tolv informanter bor alene, og alle informanterne har børn. Børnenes alder, varierer dog en del, fra den yngste på to til en række voksne børn over tyve år gamle, som ikke bor sammen med informant længere.

2.3 Videnskabsteoretiske perspektiver

Dette studie er ikke formet ud fra ét bestemt og veletableret videnskabsteoretisk ideal. Det er formet ud fra, hvad der er relevant for det pågældende forskningsspørgsmål, hvilket er muligt grundet projektets adaptive teoretiske design (Layder 1998, jf. 3.1). Dette betyder imidlertid ikke, at undersøgelsen er foretaget ureflekteret i forhold til de centrale videnskabsteoretiske spørgsmål – tværtimod. Der ligger lange videnskabsteoretiske overvejelser bag, og i, nærværende speciale. Jeg vil nedenfor opsummere disse overvejelser i tre kategorier.

2.3.1 Virkeligheds- og sandhedsforståelse

Specialets forståelse af sandhed og virkelighed, er især inspireret af Berger og Luckmanns ”Den samfundsskabte virkelighed” fra 1966. Ontologisk set, er den grundlæggende forståelse af virkeligheden, at denne er skabt og påvirket af de sociale omstændigheder. Ligeledes er vores erkendelse af virkeligheden dybt kontekstafhængig, og fortolkningen af begivenheder vil derfor være individuel. Specialets sandhedsforståelse er med andre ord postmodernistisk (Lippert-Rasmussen 2015).

2.3.2 Analyseobjekt

Det ønskede genstandsfelt for specialet har fra starten været individernes/medarbejdernes følelser, oplevelser og holdninger. Dette er en beskrivelse, som typisk vil genfindes i fænomenologiske projekter. I fænomenologien er sandhed det, som individet oplever, netop fordi, det er det de oplever. Dette kan gøre det svært at drage konklusioner der rækker ud over det umiddelbare og individuelle, da der ikke er nogen objektiv sandhed, hvilket også ses i den etablerede kritik af positionen (Zabavi 1997). Derfor vil jeg ikke tillægge projektet et fuldt fænomenologisk udgangspunkt, i særdeleshed fordi det som jeg har fundet interessant, er hvad informanterne har tilfælles. Jeg har ikke ønsket at analysere informanternes fortællinger én efter én, men derimod at foretage en samlet analyse af, hvad der er fælles for dem, hvor de adskiller sig fra hinanden, og hvad der kunne forklare observationerne. Det har endvidere været en grundlæggende antagelse i specialet, at det er muligt at visse ting kan være sande eller sandsynlige, selvom de ligger uden for informantens egen erkendelse. Dette kunne for eksempel være ved modstridende udsagn, hvor den samlede analyse på tværs af både det samlede interview med den enkelte informant, og de øvrige ligeså, kan pege på forklaringer, som går imod det enkelte udsagn og/eller individuelle erkendelse.

2.3.3 Generaliseringskapacitet

I direkte forlængelse af forrige afsnit, vil jeg her fremsætte overvejelser omkring niveauet der ud fra dette speciale kan konkluderes på. Specialets forskningsspørgsmål omhandler-, og analyseobjekt er, udelukkende den specifikke case (jf. 2.2f). Der hævdes således ikke, at resultaterne af specialet, kan udbredes til andre sammenhænge, end den pågældende. Dette betyder imidlertid ikke, at studiet ikke kan give nogen værdi til fremtidige studier. Robert K. Yin skelner i mellem statistisk og teoretisk generalisering ud fra casestudier, og argumenterer for, at hvor statistisk generalisering ikke er meningsfuld ud fra et casestudie, er teoretiske generaliseringer ikke bare meningsfulde, men også værdifulde ift. den videre forskning (2014). I henhold til nærværende speciale, er det da også et krav i studieordningen, at der som led i specialet selvstændigt teoretiseres³. Derfor vil jeg efter konklusionen på specialets forskningsspørgsmål, komme med bud på en teoretisk generalisering, ikke bare ud fra nærværende casestudie, men også det forudgående litteraturstudie (jf. 2.2.1). Dette er endvidere et naturligt skridt, eftersom projektets teoretiske tilgang er adaptiv, og analyse og empiriindsamlingen er foregået gennem en vekselvirkning imellem teori, hypotese, empiri og analyse (jf. 3.1).

³ Studieordning for kandidatuddannelsen i sociologi ved Aalborg Universitet af 2014

KAPITEL 3: TEORETISKE REDSKABER

I dette kapitel tre præsenteres specialets anvendelse af teori og præsenteres de mest centrale teoretiske redskaber

3.1 Adaptiv teoretisk tilgang

Som beskrevet, er der forud for nærværende projekt foretaget et grundigt litteraturstudie og diskussion af mulige sammenhænge imellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes jobmotivation (jf. 1.2, 2.1) (Waaben 2016). Det ønskes i dette projekt, at bruge den opnåede viden, og de fremsatte teorier aktivt, til at belyse emnet empirisk. Samtidig erkendes det, at teoretiseringen er foretaget på et smalt grundlag, grundet sparsom eksisterende forskning på området. Det anses derfor for essentielt, at være åben for hvad empirien viser, og være i stand til på baggrund af empirien at modificere eksisterende hypoteser, såvel som at udvikle nye, og ikke mindst at drage konklusioner. Således er det formålet, at selvom indgangen til emnet er styret af teorier, udvikles også nye teorier/hypoteser på baggrund af empirien. Forholdet i mellem teori og empiri, kan derfor forstås som en fortsat vekselvirkning imellem en ekspliciteret forforståelse, dvs., teori, og et ønske om at danne ny teori på baggrund af empirien. Anvendelsen af teori er derfor både induktiv og deduktiv.

En sådan vekselvirkning, er beskrevet af Derek Layder i hans værk *Sociological Practice – Linking Theory and Social Research* fra 1998. Under betegnelsen Adaptiv teori, argumenterer han for, at en sådan vekselvirkning er fordelagtig, fordi der trækkes på styrkerne fra både den induktive og den deduktive tilgang, og mindsker distancen imellem de to tilgange (1998:1). Han mener, at dynamikken i mellem eksisterende teori og de empiriske fund, kan føre til en dybere indsigt i feltet, hvilket giver en bedre undersøgelse og et mere præcist billede af virkeligheden (1998:27).

Det er endvidere nærværende forfatters vurdering, at en adaptiv tilgang til anvendelsen af teori, er nærliggende, med den videnskabsteoretiske forståelse der praktiseres. Der er således et ønske om, at være bevidst omkring den forforståelse der hersker forud for- og gennem undersøgelsen, og samtidig forsøge at være åben for alternative forklaringer, og være kritisk overfor de eksisterende modeller. Med den adaptive tilgang som rettesnor for den empiriske og teoretiske tilgang, kommer der således tættere på dette ideal. Et ideal, der som beskrevet, er opstået grundet nærværrede studies udformning og formål, værende af afprøve og undersøge et emne empirisk, som i forvejen er forsøgt afdækket teoretisk.

3.2 Orienterende begreber

I Derek Layders værk, beskriver han brugen af orienterende begreber som gavnlig, i forbindelse med adaptiv anvendelse af teori (1998). Orienterende begreber, er begreber hentet fra teorier eller begrebsapparater, som kan hjælpe til at belyse et studies forskningsspørgsmål. Begreberne kan dels anvendes som retningsvisende for empiriindsamlingen, og dels kan de orienterende begreber benyttes til at systematisere den indsamlede empiri (Jacobsen 2012). Det er imidlertid centralt for anvendelsen af orienterende begreber, både i deres oprindelige form hos Layder, og i nærværende speciale, at de ikke dikterer hverken analysen eller empiriindsamlingen, og at de kun anvendes når de er relevante. De orienterende begreber *kan* endvidere løbende modificeres, således at de er mere brugbare og relevante i den pågældende situation. Dette vil ligeledes sige, at begreberne som de er præsenteret nedenfor, kan afvige eller være ufuldstændige i forhold til deres oprindelige form, da de er præsenteret som de er mest anvendelige i nærværende speciale.

De orienterende begreber kan, igen både i nærværende speciale og i deres oprindelige fremstilling, være hentet mange forskellige steder fra. Her kan både være tale om omfangsrige og anerkendte teoretiske hovedværker, mindre artikler, avisartikler, skønlitteratur, og begreber fra andre faglige universer (Jacobsen 2012). Det vigtigste er, at de er til gavn for indsigten i projektets forskningsspørgsmål og empiri. I tilfældet for nærværende projekt, er en del af de orienterende begreber tilvejebragt gennem litteraturstudiet på 9. semester, i det det er disse begreber der indledende har styret blikket og dataindsamlingen. Samtidig er det et centralt ønske at være åben for alternative vinkler og teorier i gennem hele processen, ikke bare hvad angår helt nye teorier og begreber, men også i forhold til at videreudvikle på de eksisterende.

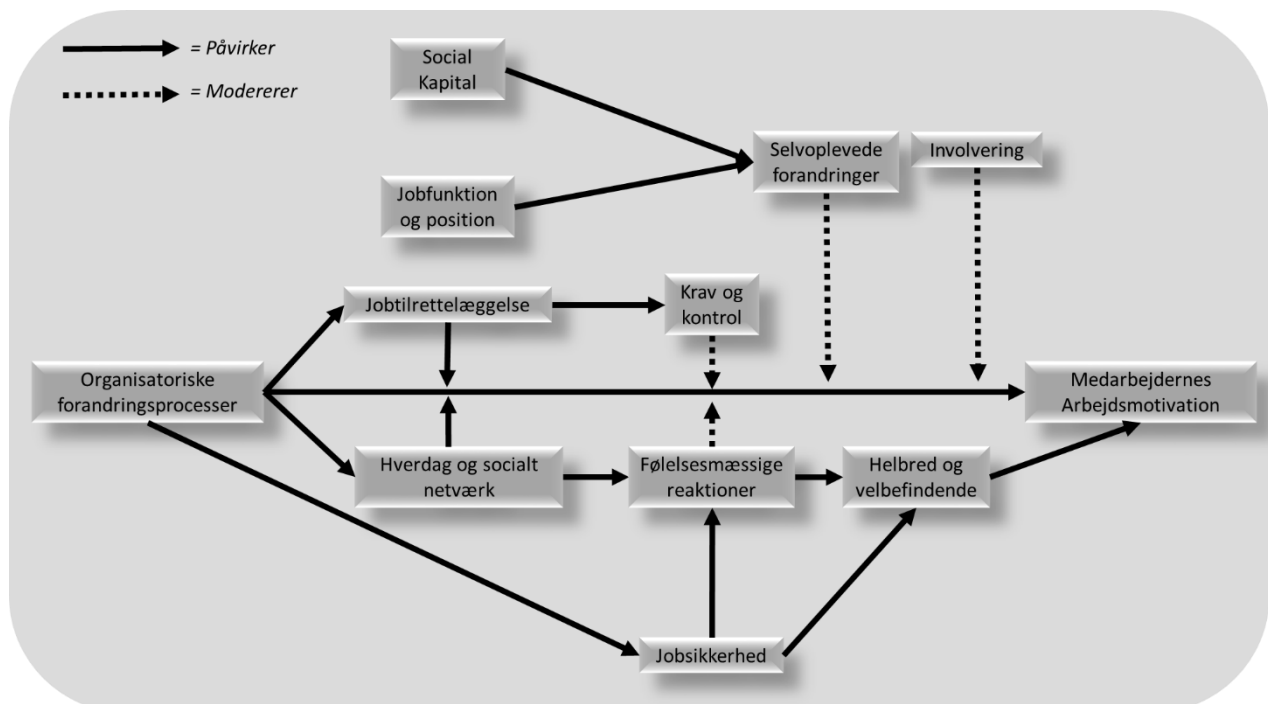
Anvendelsen af de orienterende begreber, og den tidligere teoretiske diskussion har først og fremmest været identifikation af, og argumentation for nærværende projekts forskningsspørgsmål. De i kapitel 1 nævnte værker og teorier har dog naturligvis ligeledes fungeret orienterende i forhold til det opstillede forskningsspørgsmål. I afsnit 3.2.1 vil jeg præsentere nogle af de begreber der indgår i figur fem, samt deres ophav. Figur fem er imidlertid udarbejdet ud fra den eksisterende teori og er derfor ikke opstillet med højtuddannede medarbejdere som målgruppe, grundet den manglende litteratur på dette område. Ikke alle begreber der præsenteres i nærværende kapitel, er derfor en del af figur fem. Visse begreber er inddraget efter den empiriske indsamling er påbegyndt, på baggrund af indledende observationer, dette er for eksempel tilfældet for begrebet sensemaking. Andre begreber, som f.eks. Primadonna-begrebet, er særligt relevante for den pågældende medarbejdergruppe, og er derfor inddraget i dette projekt og ikke i figuren. Visse begreber der

indgår i figur fem, vil ikke blive beskrevet som et decideret orienterende begreb. Dette skyldes begrebets manglende relevans for nærværende speciales kontekst og forskningsspørgsmål og/eller begrebets karakter. Ud over at orientere ift. forskningsspørgsmål, orienterer begreberne naturligvis også empiriindsamlingen (jf. kapitel 4). De opstillede begreber, har ligeledes været centrale for den indledende analytiske tilgang. Den analytiske proces er imidlertid en vekselvirkning imellem de empiriske fund, og de teoretiske begreber, og det vil opleves at der løbende inddrages begreber og teorier som ikke er opstillet nedenfor, i analysen. Dette skyldes at disse ikke på forhånd har fungeret orienterende, men har vist sin relevans i kraft af det empiriske materiale.

3.2.1 Teoretisk sandsynlige sammenhænge

Anvendelsen af orienterende begreber, tager som nævnt udgangspunkt i de teoretisk sandsynlige sammenhænge imellem organisatoriske forandringer og arbejdsmotivation, som er fremsat i form af en model, under et tidligere studie. Disse teoretisk sandsynlige sammenhænge, er opsummeret i figur fem.

Figur 5: Kompleks model fra 9. semester (Waaben 2016, revideret)



Modellen kan aflæses som følger

Figur 6: Tilpasset udpluk af konklusionen på Waaben 2016 - læsning af model

”Organisatoriske forandringsprocesser er karakteriseret ved, at de påvirker jobtilrettelæggelsen, medarbejdernes hverdag og sociale netværk og medarbejdernes oplevelse af jobsikkerhed. Sådanne påvirkninger vil afføde følelsesmæssige reaktioner, og påvirke medarbejdernes helbred og generelle velbefindende. Tilsammen fører disse effekter til, at det er sandsynligt at medarbejdernes arbejdsmotivation vil falde, under implementeringen af planlagte organisatoriske forandringer. (...) De organisatoriske forandringsprocesser påvirker jobtilrettelæggelsen, kan påvirke balancen imellem krav og kontrol, og endvidere at balancen i mellem krav og kontrol har en modererende effekt på forholdet imellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation. På samme vis påvirker organisatoriske forandringer jobsikkerheden og medarbejdernes hverdag og sociale netværk, og dette kan føre til følelsesmæssige reaktioner. Følelsesmæssige reaktioner har en modererende effekt på forholdet i mellem organisatoriske forandringsprocesser og medarbejdernes arbejdsmotivation. (...) Det er fundet sandsynligt, at virksomhedens sociale kapital, samt medarbejdernes individuelle jobfunktion og -position påvirker hvordan medarbejderne oplever forandringerne og dette moderer effekten af organisatoriske forandringer på medarbejdernes arbejdsmotivation. (...) Graden af inddragelse af medarbejderne i forandringsprocessen og beslutninger omkring forandringerne er en central modererende faktor, i modellen afbildet ved involvering” (Waaben 2016)

3.2.2 Organisatorisk forandring

Overordnet set er der to forskellige grundlæggende forståelser af organisatorisk forandring, emergerende forandringer og planlagte forandringer. I Den emergerende tradition, som fremvoksede i 1970’erne og stadig er fremherskende i dag, forstås organisationer som værende i konstant og flydende forandring (Borum 2014:498). Konstante forandringer og udvikling, både indenfor og udenfor organisationen er i denne tradition at forstå som et grundlæggende og ufravigeligt vilkår for drift af- og færden i organisationer af alle typer (Borum 2014:514). Dette skyldes, at organisationen som helhed udgøres af forskellige processer, og ikke mindst rutiner, normer og praksisser. Disse er foranderlige fænomener, som udvikler sig blandt de individer som indgår i organisationen. Enhver handling i den organisatoriske ramme vil således udvikle organisationen som helhed. Dette betyder, at forandring i praksis ofte emergerer fra bunden af organisationen og op (Borum 2014:515), og at organisationen aldrig vil opnå en fastlåst ”normaltilstand”, men derimod hele tiden udvikler sig.

Den anden centrale retning inden for organisatoriske forandringer, kan opsummeres planlagte forandringer. Her forstås organisationer som statiske systemer, med træge strukturer.

Forandringsagenternes opgave er derfor, at forsøge at opløse disse træge strukturer, for at

igangsætte forandringsprocesser. Ofte forstås modvilje, som en manglende lyst til at ændre de faste rammer, som organisationen i denne forståelse består af. I modsætning til den emergende forandringsforståelse, skal forandringerne ikke styres eller tæmmes, men derimod fremtvinges gennem bestemte teknikker (Borum 2014).

For nærværende projekt, udelukker den ene forandringsforståelse, trods forskelligheder, dog ikke nødvendigvis den anden fuldstændig. Det kan erkendes at organisationer ikke er statiske, men der stadig fra ledelsesmæssig side kan være behov for, at igangsætte forandringer mere mekanisk. Organisationer består af formelle og uformelle sociale strukturer, handlinger, normer og værdier. De organisatoriske strukturer og rammer har betydning for individets opførsel mv., samtidig med at individet kan vælge at handle uafhængigt af disse.

Det interessante for nærværende projekt, er de planlagte forandringer. Det skyldes flere ting. For det første, er de planlagte forandringer iværksat udefra og kunstigt, og de implicerede bemærker derfor i højere grad disse, end den type af ændringer, der løbende emergerer nedefra, dvs. gennem medarbejdernes egne handlinger. Af denne årsag, er reaktionerne på denne type af forandringer interessante. For det andet er planlagte forandringer i langt højere grad målbare, da der igangsættes konkrete forandringsrettede tiltag, og derfor er et starttidspunkt for ændringerne. I dette tilfælde, hvor der er et ønske om, at undersøge disse tiltags sammenhæng med andre faktorer, er denne type af forandringer derfor mere egnede.

3.2.3 Arbejdsmotivation

Motivation er et vidt begreb, som kan defineres som

”(...) de faktorer i et individ, som vækker, kanalisere og vedligeholder adfærd i en bestemt retning mod et mål” (Weiner 1992 og Franken 2002 i Hein 2009a).

Således forstås motivation, som bevæggrunden for enhver menneskelig handling, fysisk, verbal og nonverbal. Det kunne være alt fra at rejse sig og åbne køleskabet, til beslutte sig for at få et barn, eller til at stille et spørgsmål til sin forelæser. Nærværende projekt omhandler adfærden der relaterer sig til udførelsen af det primære erhvervsarbejde, og der benyttes derfor begrebet arbejdsmotivation. En definition af dette lyder

“The study of work motivation focuses on understanding why individuals pursue particular activities at work as well as the amount of effort exerted and duration of persistence in pursuing activities over time” (Diefendorff and Seaton 2015).

Der findes mange teorier om, hvad medarbejdere motiveres af og hvordan, men langt de fleste teorier taler for, at motivation, trods modellernes forsimplede opstillinger, er individuelt og varierer

fra person til person (Hein 2013:34). Fænomenet er derfor kompliceret, og svært at måle. Mange teoretikere deler motivation op i henholdsvis indre og ydre motivation og motivationsfaktorer. Det gælder for eksempel Herzberg, hvis teori beskriver hygiejnefaktorer (ydre motivation), og indre motivationsfaktorer. Præmissen herfor er, at hygiejnefaktorer såsom løn og sikkerhed skal være på plads, før de indre motivationsfaktorer såsom anerkendelse og meningsgivende arbejde har betydning (Hein 2009a). I nærværende projekt afgrænses der ikke til enten indre eller ydre motivation, men derimod hvad medarbejdernes egen oplevelse af hvad der motiverer dem er, og hvad der har indflydelse på dette. Dette skyldes dels projektet ønske om, at være åben for alternative fund, og det videnskabsteoretiske standpunkt, at det som er af betydning, er det som medarbejderne selv fremhæver (jf. 2.3f).

Der er dog begreber, der har været orienterende, i forhold til analysen og dataindsamlingen hvad angår arbejds motivation. I det følgende præsenteres de mest centrale af disse.

3.2.3.1 Public service motivation(PSM)

Motivationen for og i at arbejde, kan altså tage mange former, og være drevet af mange forskellige forhold. Public Service Motivation (herefter PSM) er et begreb, der dækker over at være drevet af *"An individuals orientation to delivering service to people with the purpose of doing good for others and society"* (Hondegheem og Perry 2009 I Andersen og Pedersen 2014). Det er således et begreb der dækker over at være motiveret af at udføre et arbejde, der gavner andre end sig selv, herunder samfundet og menneskene der lever her i. Denne form for arbejds motivation er ofte relateret til individer der er beskæftiget i den offentlige sektor, og særligt inden for service- og plejefagene i den offentlige sektor (Andersen og Pedersen 2014). Når begrebet her medtages som et potentielt relevant begreb, er det først og fremmest fordi den pågældende case er i en offentlig organisation. Ifølge Andersen og Pedersen kan PSM deles op i fire dimensioner, navnlig *compassion, attraction to public policy making, commitment to the public interest and self-sacrifice* (2014:54). Af disse dimensioner, er *attraction to policy making* den mest udbredte hos de akademisk administrative medarbejdere i det offentlige (ibid.), mens det dog ikke kan udelukkes af de øvrige dimensioner ligeså kan være relevante i den pågældende case.

Andersen og Pedersen kæder i øvrigt PSM, til det at arbejdet skal give mening for den enkelte medarbejder, for at de oplever PSM. Dette skyldes, at den forskel individets arbejde har for andre individer eller samfundet, er den positive drivkraft bag arbejdet, og hvis denne udebliver opleves arbejdet derfor ikke som meningsfuldt.

3.2.3.1 Primadonna

Primadonna er et begreb der anvendes af Helle Hein Hedegaard i hendes værk *Primadonnaledelse – Når arbejdet er et kald* (2013). Primadonna er en betegnelse for én ud af fire idealtyper inden for medarbejdertyper, og deres arbejdsmotivationsprofil. Heins værk med de fire arketyper adskiller sig fra de øvrige motivationsteorier ved at være udarbejdet på baggrund af datamateriale om højspecialiserede medarbejdere. Denne gruppe indbefatter akademiske videnarbejdere, som er objektet i nærværende studium. Grundstenen i de fire forskellige arketyper for højt specialiserede medarbejdere, er med hvilket formål de går på arbejde, og dermed hvad der motiverer dem – med andre ord deres arbejdsmotivation (Hein 2013: 34). Det der gør primadonnaarketyper særlig, er de indre motivationsfaktorer. Primadonnaen er motiveret af, at gøre en forskel for andre. Faktisk er det at gøre en forskel, ikke bare meningen med arbejdet, men også med deres liv. Arbejdet betragtes ofte som et kald, hvor målet med livet bliver at udføre et meningsfuldt arbejde i en højere sags tjeneste, f.eks. ved at gøre en forskel for patienter eller elever. Konsekvensen af, at arbejdet er så tæt forbundet med at gøre en forskel for andre mennesker, og tjene et højere formål er, at primadonnaen har meget høje krav til standarten for arbejde, og kan være meget selektiv i forhold til hvilke arbejdsopgaver der er meningsfulde at udføre. I relation til forandringsprocesser, er primadonnaen ofte frustreret over bureaukratiske processer, fordi det tager tid og kræfter fra de meningsfulde arbejdsopgaver. Disse ”forstyrrelser” virker derfor ofte også demotiverende for primadonnaer, som er meget motiverede af at kunne se den direkte forbindelse fra deres dagligdagsopgaver, til en positiv forbedring for andre individer (Hein 2009a).

De øvrige arketyper er præstationstripperen, pragmatikeren og lønmodtageren.

Præstationstripperen (ekstrovert) er i modsætning til primadonnaen, der drives meget af indre værdier, motiveret af udefrakommende forhold (Hein 2013: 179). Dette er imidlertid ikke udelukkende ensbetydende med ydre motivationsfaktorer, da det også indebærer at den indre motivation stimuleres socialt. Anerkendelse er en central motivationsfaktor for den ekstroverte præstationstripper, hvad enten dette udgøres af ros, præstige fyldte belønninger eller udviklingsmuligheder. Den ekstroverte præstationstripper motiveres ligeledes af erhvervsmæssig succes, men for denne idealtipe fokuseres mere på de kreative og faglige aspekter såsom at løse komplekse problemstillinger, at sparre med kollegaer og føle sig inspireret (Hein 2013:196).

Pragmatikeren er optaget af en balance mellem arbejdsliv og privatlivet. Arbejds motivationen løftes ikke af den enkelte arbejdsopgaver, men om at få det hele til at gå op i en højere enhed, om

samarbejde og sparring med kollegaer og om at udføre arbejdet godt, inden for de givne rammer (Hein 2013:218).

Lønmodtagerens motivationsprofil udgøres overvejende af faktorer de traditionelt forstås som ydre motivationsfaktorer, herunder løn, belønninger og straf. Arbejdet er for lønmodtageren et nødvendigt onde, som hører med til livet, men indebærer ikke nogen yderligere glæde (2013: 34, 234)

3.2.3.3 Flow

Primadonnabegrebet, er orienterende i forhold til de højtuddannede medarbejders motivationsform. I forlængelse af dette, har flow-begrebet i relation til arbejdsmotivation ligeledes fungeret orienterende ift. udformning af interviewguide og analyse.

Flow er mest af alt en følelse. Den opstår når vi oplever, at vi mestrer vores opgaver til fulde, og samtidig er tilstrækkeligt udfordret af dem. Her opnås en tilstand, hvor individet er dybt fokuseret, og, så at sige, glemmer verden omkring dem (Hein 2013). Helle Hein argumenterer for, at højspecialiserede medarbejdere - som f.eks. akademikere - i høj grad motiveres af flow-oplevelser, og også kan være motiveret af jagten efter dem. Denne følelse af, at det hele går op i en højere enhed, og man er udfordret lige til grænsen af sine kompetencer, opleves af alle fagligheder, men har ifølge Hein et ekstra gear når det kommer til højt specialiserede medarbejdere. Da de netop er højt specialiserede inden for deres arbejdsopgave, findes flow-oplevelsen og motivationen også der, hvor der stilles så høje krav til en, at opgaverne ikke kan udføres med de kompetencer medarbejderen i forvejen har. Dette fører til frustrationer, og der må tænkes i alternative løsninger og tillæres ny viden og kompetencer. I denne form for flow, opleves der derfor ikke at man mestrer opgaverne til fulde, men stadig at man er fuldstændig opslugt af en vigtig arbejdsopgave. Dette kaldes for *spændingsflow*, og er karakteriseret ved at medarbejderen ikke befinder sig i sin arbejdsmæssige komfortzone.

3.2.4 Arbejds miljø

Arbejds miljøet er en kendt faktor, i forhold til påvirkning af arbejdsmotivation (se f.eks. Karasek og Theorell 1990). Endvidere er der mange empiriske studier der taler for, at arbejdsmiljøet, og særligt det psykiske og sociale arbejdsmiljø, påvirkes negativt under organisatoriske ændringer (se f.eks. Østhus 2007). Der medtages derfor en række begreber, der kan hjælpe med at forstå arbejdsmotivation, organisatorisk forandring og arbejdsmiljø, i relation til hinanden.

3.2.4.1 Jobsikkerhed

I artiklerne der beskæftiger sig med forholdet mellem arbejdsmotivation og organisatoriske forandringer, er jobsikkerheden en faktor der modererer forholdet imellem de to (Størseth 2004, Waaben 2016). Med jobsikkerhed menes der, at oplevelsen af risikoen for at blive fyret, forflyttet eller få ændret sine arbejdsopgaver markant, kan have en negativ indvirkning på arbejdsmotivationen for den enkelte medarbejder. Begrebet har orienteret, i forhold til interviewguiden, i det der er spurgt ind til, om informanterne har oplevet en lavere følelse af jobsikkerhed i forbindelse med den organisatoriske forandring.

3.2.4.2 Krav og kontrol

I artiklerne der beskæftiger sig med arbejdsmotivations påvirkning af organisatoriske forandringer, fremhæves kontrol over eget arbejdsliv som en bekymringsfaktor i forhold til ændringerne blandt medarbejderne, samt en faktor der kan påvirke arbejdsmotivationen. Som beskrevet i tidligere studier (Waaben 2016), tilbyder krav-kontrol modellen en mulig forklaring på dette.

Det centrale i krav-kontrol modellen er, at der er en sammenhæng i mellem de krav der stilles til medarbejderen i jobpositionen, den kontrol han/hun har over udførelsen af det, og den psykiske belastning arbejdet giver ham/hende (Karasek og Theorell 1990; Karasek 1979) Forholdet mellem krav og kontrol, er endvidere meget centralt i forhold til jobtilfredshed, og ikke mindst arbejdsmotivationen. Det mest motiverende arbejde, er et som stiller høje krav til medarbejderen, og hvor der er stor frihed i udførelsen af opgaverne, dvs. lav kontrol. Karasek kalder dette et aktivt arbejde (Karasek og Theorell 1990, Waaben 2016).

Særligt kontrol- elementet har været orienterende under interviewforløbene, hvor der er spurgt ind til dette, og dettes sammenhæng med henholdsvis forandringen og arbejdsmotivationen når informanterne har bragt det på banen.

3.2.4.3 Trivsel og helbred

Fra en række forskellige værker og artikler bringes begrebet trivsel, oversat fra det engelske well-being. Well-being eller trivsel dækker over individets oplevede velbefindende eller trivsel, både hvad angår følelsesmæssige, fysiske, psykiske og sociale forhold (Nielsen og Nielsen 2016).

Begrebet kan anvendes bredt, og dækker over alt fra om det har været en god dag på arbejdet, til længerevarende helbredsmæssige problemer, såsom dårlig ryg eller depressive symptomer.

Overordnet dækker begrebet trivsel i nærværende speciale over om medarbejderen har det godt, er glad, og tilfreds.

Der findes i litteraturen en stor bevisbyrde omkring organisatoriske forandrings påvirkning af medarbejdernes genelle velbefindende, og ligeledes deres helbred (jf. kap. 1)(f.eks. Terry et al. 1996:105, Østhus 2007). Medarbejdernes helbred og velbefinde kan ligeledes have betydning for deres arbejdsmotivation (eg. Sparks 2001, Karasek et al. 1990). Begrebet anses derfor som centralt i nærværende speciale, da det på baggrund af litteraturen lader til at være relateret til både arbejdsmotivation og organisatorisk forandring.

Begrebet er orienterende, som en overordnet ramme for interview og analyse. Informanterne er ikke direkte spurgt til om de trives, men der er f.eks. spurgt hvordan det er at gå på arbejde under de organisatoriske forandringer.

3.2.5 Ledelse

Under planlagte organisatoriske forandringer, er ledelsen, eller den styrende kollation en central spiller, for gennemførelsen af forandringen (se f.eks. Kotter 1997). I modsætning til emergerende organisatoriske forandringer, er de planlagte forandringer mekanisk styret og igangsat, og det er ledelsen der foretager disse indgreb (Borum 2014). Dette kan naturligvis gøres på mange forskellige måder, og det er forskellene i dette, der her medtages som et relevant opmærksomhedspunkt i studiet af planlagte organisatoriske forandrings sammenhæng med medarbejdernes arbejdsmotivation. Nedenfor er der fremsat et par specifikke begreber der kan belyse den ledelsesrettede vinkel i problemstillingen.

3.2.5.1 Participation og involvering

Særligt fremhæves i forbindelse med ledelsesstil begreberne participation og involvering. Disse begreber dækker over, inddragelse af medarbejderne i forandringsprocessen, om end på forskellige niveauer. Involvering, var et af de fænomener, der er argumenteret for har en indflydelse på forholdet mellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation (jf. 3.2.1)

Involvering dækker over Ledelsens initiativ og ønske om at inddrage medarbejderne i beslutninger, der direkte berører deres arbejdsprocesser og forhold (Knudsen et. al 2009)

Participation dækker over medarbejdernes initiativ og ønske om demokrati på arbejdspladsen, og indflydelse på beslutningerne der tages i bred forstand (Knudsen et al. 2009)

3.2.5.3 Virksomhedens sociale kapital

Begrebet Virksomhedens sociale kapital har været orienterende i forhold til udarbejdelse af interviewguide, afholdelse af interview og gennemførelse af analysen. Begrebet dækker over

organisationens interne sociale kapital, dvs. den relationelle værdi medarbejderne imellem, fra medarbejdere til ledelse og fra ledelse til medarbejdere (Kristensen 2008). En høj social kapital i virksomheden, gavner arbejdsmiljøet (ibid.). Virksomhedens eller organisationens interne sociale kapital, udgøres af tre komponenter, samarbejdsevne, tillid og retfærdighed.

Tillid

Tillid er et begreb, der har været orienterende i udformningen af interviewguides, og gennemførelse af interviews. Der har særligt været lagt vægt på, om informanterne har haft tillid til ledelsen og om de oplever at ledelsen har tillid til dem (jf. 4.1.1). Dette skyldes, at det har en rolle i den model, der er udarbejdet på 9. semester (Figur 5), blandt andet fordi høj tillid er kendt for at betyde lavere stressniveau og øget produktionsevne hos medarbejderne. Særlig væsentligt er det dog, at tillid også er forbundet med arbejds motivationen (Kristensen 2008).

Retfærdighed

Begrebet retfærdighed har ligeledes været orienterende under interviewene. En følelse af, at organisationen agerer retfærdigt overfor en, kan have indflydelse på medarbejderens helbred og trivsel (Kristensen 2008), som igen kan have indflydelse på medarbejderens arbejds motivation (jf. 3.2.4.3). I praksis har dette begreb under interviewene befundet sig tæt op af andre faktorer, såsom tillid, involvering og sensemaking.

3.2.6 Individuelle forhold

En stor del af Størseths artikel beløber sig på ”percieveds organisational change”(1.2), og altså tanken om, at de individuelle oplevelser af forandringen er forskellige, og har betydning for dennes indvirkning på arbejds motivationen. Han beskæftiger sig imidlertid i artiklen ikke med, hvad der kan påvirke individets oplevelse af forandringerne. Nedenstående begreber er taget med, fordi de kan tænkes at være med til at forklare, de individuelle forskelle i den selvoplevede forandring (percieved organizational change), og dennes eventuelle sammenhæng med arbejds motivationen.

3.2.6.1 Hverdagsliv og sociale relationer i arbejdslivet

Ud fra en grundlæggende sociologisk tese om, at hverdagsliv, rutiner og sociale relationer, kan påvirke medarbejdernes arbejds motivation, og ligeledes at disse kan påvirkes af organisatoriske forandringer, bringes disse begreber som orienterende. Begreberne indgår også, i modellen over de teoretisk sandsynlige sammenhænge, som kan læses i figur 5.

3.2.6.2 Følelsesliv

I den ene af de to fremhævede værker, omhandlende planlagte organisatoriske forandrings sammenhæng med medarbejdernes jobmotivation, er medarbejdernes følelsesliv centralt (jf. 1.2). En anden undersøgelse viser, at organisatorisk forandring fremmede en række negative følelser hos medarbejderne, blandt andet mistillid, skepsis, flovhed og frygt for blandt andet at blive kontrolleret (Turnbull 2002). I relation til motivation viser et studie at opgaver der er forbundet med positive følelser, fremmer en højere arbejdsmotivation hos medarbejderne (Ezras et al). De emotionelle aspekter af medarbejdernes liv, er dermed teoretisk forbundet til både forandringer og arbejdsmotivation, og medtages derfor som orienterende begreb, der tjener formålet at guide empiriindsamlingen og analysefasen.

Følelser var et stort element i det forudgående 9. semester projekt, og har derfor også været orienterende både i forhold til konstruktionen af interviewguiden, at forfølge eventuelle følelsesmæssige reaktioner på forandringen, som informanterne bragte op under interviewene, og analysen af disse.

3.2.6.3 Sensemaking

Sensemaking er et begreb, som omhandler måden hvorpå individer forstår og fortolker forskellige begivenheder og processer i organisationer (Mills 2010). Omdrejningspunktet er, hvordan medarbejderne får disse begivenheder og processer til at give mening for dem. Begrebet kan være relevant for projektet, i form af, at medarbejderne i casen forsøger at få den organisatoriske forandring og begivenhederne der relaterer sig hertil, til at give mening for dem selv, ved at komme med forklaringer og lignende (Weick 1995, Mills 2010).

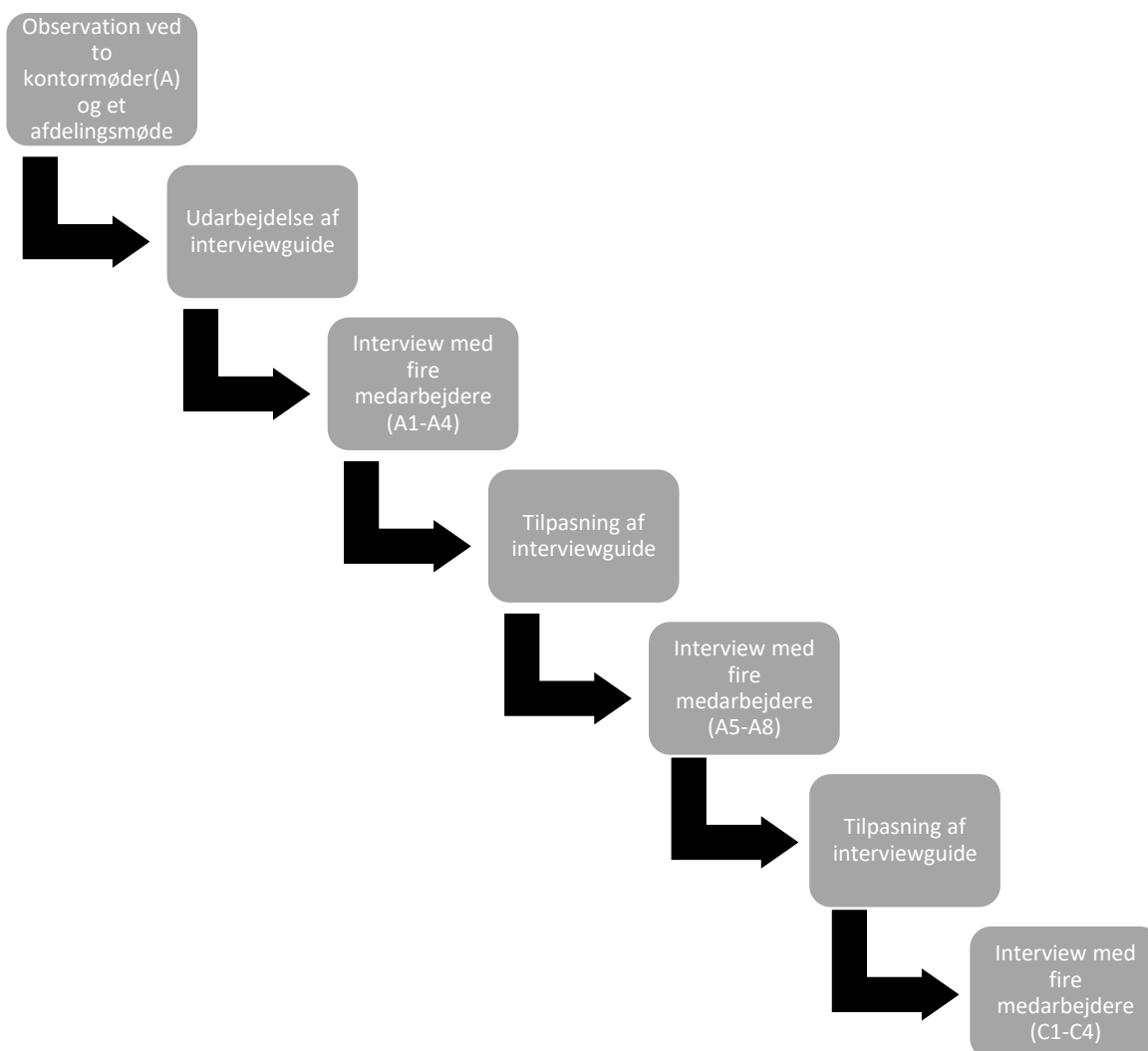
Sensemaking har ikke været orienterende ift. opstilling af forskningsspørgsmål, udformning af interviewguide eller afholdelse af interview. Det er et begreb der er fundet relevant under analysen af data, og derfor her er inkluderet, da det efterfølgende også har orienteret resten af analysen.

KAPITEL 4: METODE

Den centrale dataform har i nærværende studium været interviewdata. Undertegnede har imidlertid også deltaget ved en række møder, dels for at få en indblik i forandringens natur, og dels for at få et indblik i medarbejdernes følelser omkring og reaktioner på forandringen. Interviewene har ligget i medarbejdernes arbejdstid og på deres arbejdsplads, og der har derfor været stor fleksibilitet fra medarbejdernes side med hensyn til tilrettelæggelsen af disse. I designet af den empiriske strategi har det været centralt, at være bevare blikket for alternative sammenhænge, og give plads til at følge nye perspektiver på problemformuleringen. Dette skyldes særligt at projektet har en adaptiv tilgang, og dermed veksler mellem induktive og deduktive metoder – eller med andre ord, lader teorien, her i praktisk form af interviewguiden, påvirke data, dvs. interviewene, men også lader data påvirke teorien. Der skabes dermed en vekselvirkning imellem data og teori, med det formål at opnå en dybere indsigt i emnet, end ville have været muligt ved enten at være deduktiv eller induktiv (Layder 1998). Dette skyldes også den videnskabsteoretiske forståelse af, at forskerens eksisterende viden har indflydelse på, de empiriske fund (Jf. 2.3, Berger og Luckmann 1972). Denne adaptive tilgang til empiriindsamlingen, er derfor også et forsøg på at formalisere og gennemskueliggøre de erkendelsesprocesser der ligger til grund for den indsamlede empiri.

Med dette in mente, er observationer således afholdt indledende, for at give et billede af, hvad der kunne være relevant at spørge ind til under interviewene. Det har været givende under interviewene at kunne henviser til situationer fra og informationer givet under møderne der var underlagt observation. Dette både af hensyn til relationen mellem interviewer og informant og grundet indsigt i, hvad der kan være relevant at spørge til. For eksempel er der under flere af interviewene blevet spurgt *”Jeg bemærkede at der var en der sagde under det pågældende møde, at ledelsen sikkert ville foretage en anden ændring igen, inden den nuværende var faldet på plads, og at det derfor ikke er nødvendigt at bekymre sig om den nuværende. Er det også sådan du har det?”*. På denne måde, etableres der hos informanten en oplevelse af at interviewer har indsigt i situationen, mens der med baggrund i observationerne er bemærket noget interessant, som så afdækkes yderligere under interviewet.

Figur 7: Illustration af empirisk design



Efter samme logik har de tolv interviews været afholdt i tre runder, således at der har været tid til at analysere og reflektere over det indhentede data. I første runde er der afholdt fire interviews med medarbejdere fra kontor A, af ca. en times varighed. Herefter er der foretaget en indledende analyse og gennemgang af disse interviews. På baggrund af denne indledende analyse, er der foretaget en tilpasning af interviewguiden. Devisen for tilpasningen af interviewguiden, har været at afdække områder der er underbelyst i runde et, inkludering af emneområder, som er opstået under den indledende analyse, og nedjustering af emneområder der ikke lader til at har betydning ud fra den indledende analyse. I næste runde er der afholdt interviews med fire yderligere medarbejdere, alle fra kontor A. Herefter er interviewguiden revideret endnu engang, før der foretaget interviews med de sidste fire medarbejdere, denne gang fra kontor C. Under denne revision af interviewguiden, har

der været fokus på, at få indblik i informanternes oplevelser på de samme områder som der er opnået med informanterne fra kontor A, og herudover få spurgt ind til det, som adskiller kontor C fra kontor A.

Den empiriske strategi er afbilledet i figur 7.

4.1 Kvalitative interviews

Som beskrevet udgør interviewmateriale projektets empiriske hovedbestanddel. Ud fra projektets formål, værende dels at afsøge om der er evidens for nogle af de orienterende begrebers indflydelse på i henhold til forskningsspørgsmålets del to, og dels at have en eksplorativ tilgang hvad angår åbenhed for alternative sammenhænge (Layder 1998; jf. 3.1), er disse interviews foretaget ud fra en semistruktureret interviewguide.

Fordelen ved de semistrukturerede interview er, at der på forhånd er opstillet nogle overordnede emneområder der skal belyses, men der stadig er mulighed for, at tilpasse interviewet undervejs (Kvale og Brinkmann 2009:45). Dette er særligt relevant, hvis informanterne under interviewet kommer ind på temaer eller fortællinger, som er relevante for forskningsspørgsmålet, men som ikke var anticiperet af interviewer. På den måde opnås der større sandsynlighed for, at forskningsområdet er afdækket, eftersom det er muligt at spørge ind til emner, der ønskes belyst yderligere. Herudover sikrer muligheden for at forfølge de emner informant selv bringer op i interviewet et bedre flow, og mere udtømmende besvarelser. Det semistrukturerede interview, vurderes ligeledes at være et passende valg, eftersom projektet har en adaptiv tilgang til teori, da denne type af interview fremmer muligheden for at bruge den viden der er opnået ved de foregående interviews, til at opnå en dybere forståelse i de efterfølgende (Kvale og Brinkmann 2009).

Af disse årsager har der som guide til at afdække forskningsspørgsmålet, været opstillet på forhånd definerede emneområder, som skulle afdækkes i interviewene. Herudover er der inden for hvert emneområde opstillet få forslag til spørgsmålsformuleringer, som havde til formål at hjælpe interviewer til at få indsigt i det mest centrale aspekter i det pågældende emneområde. Projektet indeholder imidlertid en stor mængde af orienterende begreber, som følge af at det forudgående litteratur-review har opstillet en række variable der potentielt kan have indflydelse på den overordnede sammenhæng (jf. XX). Det har derfor ikke været muligt at spørge decideret til alle de sandsynlige variable, i alle interviewene, da dette ville have været for tidskrævende. Grundet volumen af mulige variable, og ikke mindst interessen for at være åben for yderligere

sammenhænge har medført, at de opstillede spørgsmål tjener som mulige formuleringer til at spørge ind til et specifikt område. Hvad der har været vigtigt i gennemførelsen af interviewene er, at forfølge de emner som informanterne selv bringer på banen.

En sådan interviewguide stiller store krav til interviewer, eftersom det kræver træning at holde overblik over en interviewguide med mange emneområder, og at opfange og forfølge de relevante emner (Kvale og Brinkmann 2009). I løbet af bachelor- og kandidatuddannelsen i sociologi har jeg opnået en solid erfaring i gennemførelsen af forskellige interviews, og især de semi-strukturerede personlige interviews. Det er denne baggrund der gør, at jeg har vurderet at denne komplekse form for interviewguide har været ansvarlig og gunstig for mig at anvende, under interviewene i nærværende speciale.

4.1.1 Operationalisering i interviewguiden

Som nævnt har den semistrukturerede interviewguide indeholdt på forhånd opstillede overordnede emneområder, samt forslag til formulering af spørgsmål inden for de enkelte områder. Disse spørgsmål er opstillet på baggrund af en udvælgelse af de, på forhånd vurderede, mest relevante orienterende begreber. I det følgende vil jeg præsentere operationaliseringen af de mest centrale emneområder – eller med andre ord, logikken bag de på forhånd opstillede spørgsmål inden for hvert område. Selve interviewguidene kan ses i Bilag A.

Arbejdsmotivation

Det mest centrale at afdække under interviewene, har været hvorvidt medarbejdernes arbejdsmotivation er ændret som følge af forandringerne, hvorfor eller hvorfor ikke dette er tilfældet (jf. 1.1.1). For at vurdere hvordan arbejdsmotivationen bedst afdækkes, er der i første omgang skelnet til den eksisterende forskning. Jeg måtte dog konkludere at de publicerede operationaliseringer var meget omfangsrige, og ikke egnet til et enkelt kvalitativt interview, hvor formålet også var at afdække andre fænomener. Et eksempel på dette er en artikel fremsat af James C. Ryan, med en skala bestående af i alt 30 spørgsmål, som tilsammen afdækker arbejdsmotivationen (2011). Operationaliseringen af arbejdsmotivation i interviewguiden tager derfor udgangspunkt i specialets definition af fænomenet (jf. 1.1.1, 3.2.3). Denne definition, kan løst oversættes til tre dele. 1. Hvorfor individer forfølger bestemte aktiviteter, 2. Indsatsen der ligger i aktiviteterne og 3. Vedholdenheden i udførelsen af aktiviteterne over tid (egen oversættelse efter Diefendorff and Seaton 2015).

Hvad angår den første del af denne definition, *Hvorfor individer forfølger bestemte aktiviteter*, er der stillet to spørgsmål for at afdække dette. Det første spørgsmål er slet og ret ”Har du tænkt over hvad der motiverer dig i hverdagen?”. Denne direkte tilgang til at undersøge individers motivation, er inspireret af en operationaliseringstradition inden for lykkeforskningen. I dele af lykkeforskningen, er der tradition for, at hvis du vil vide om folk er lykkelige, så er det nemmeste, bedste og mest dækkende bare at spørge dem (lykkeforskning.aau.dk). Efter de samme principper, er der derfor her spurgt, hvad der motiverer medarbejderne i deres arbejde. Denne måde at hente begreber og inspiration fra andre forskningsområder, er i øvrigt en integreret del af det at benytte adaptiv teori (Layder 1998). I tilgift til hypotesen om, at hvis du vil vide hvad der motiverer medarbejderne, så må man spørge dem ad om lige præcis dette, ligger også en overvejelse om, at informanterne er bekendt med specialets undersøgelsesobjekt. Det vil derfor virke mærkeligt for informanterne, at gennemføre et interview, hvor der ikke spørges ind til deres arbejdsmotivation direkte, og de vil formegentlig godt kunne gennemskue at jeg vil forsøge at analysere mig frem til dette, ud fra det øvrige de har sagt. Ved at give dem muligheden for selv at beskrive hvad der motiverer dem, sikres derfor ligeledes en god relation til informanterne. Efter samme koncepter, er informanterne spurgt ind til, om de har oplevet at den aktuelle forandring har påvirket deres arbejdsmotivation.

Herudover er informanterne i relation til første del af definitionen, også spurgt til, om de finder deres arbejde udfordrende. Denne formulering trækker på den eksisterende forskning, som skriver at et mål for om et arbejde er motiverende, er om medarbejderen føler sig fagligt udfordret og stimuleret (Størseth 2004, Russ 2011).

I relation til definitionens anden del, *Indsatsen der ligger i aktiviteterne*, er der spurgt ”Har du oplevet af denne forandring har taget på din indre energi?” som en del af interviewguiden. Herudover er mange af informanterne, selvom det ikke indgik som et foreslået spørgsmål i interviewguiden spurgt om de har oplevet at de har brugt mange kræfter og meget tid på forandringen, som ellers ville være brugt på deres normale arbejdsopgaver.

Med hensyn til den sidste del af definitionen, *Vedholdenheden i udførelsen af aktiviteterne over tid*, er informanterne spurgt ind til deres oplevelse af jobsikkerhed. Igennem dette emneområde, er der også kommet ind på, om de har overvejet at fragår deres stilling i forbindelse med forandringerne. Herudover er mange af informanterne spurgt ind til, om der fragår tid fra deres arbejdsopgaver gennem snak på gangene, og diskussioner med deres kollegaer, som omhandler forandringen.

Helt grundlæggende er der dermed i relation til arbejdsmotivation spurgt ind til, hvad de er motiverede af, og om der er noget der er forstyrrende i forhold til dette i forbindelse med forandringen. Det forstyrrende kan være ovenstående men også nedenstående faktorer.

Den organisatoriske forandring, hverdagsliv og rutiner

I forhold til de orienterende begreber hverdagsliv og rutiners påvirkning af den organisatoriske forandring, er der spurgt til hvad forandringen betyder for informanten på et lavpraktisk plan.

Gennem dette spørgsmål afdækkes også, informantens "niveau af selvoplevede forandringer, som tidligere undersøgelser viste var af betydning for arbejdsmotivationen (Størseth 2004). I interviewguiden fra første interviewrunde (A1-A4, jf. 4.1), er informanterne endvidere bedt om at beskrive en typisk arbejdsdag før og efter forandringen er iværksat. Det viste sig gennem disse interviews, at spørgsmålet ikke var meningsfuldt at stille på det daværende forandringsstadiet, og spørgsmålet er derfor taget ud af de efterfølgende interviews.

Endvidere er der spurgt ind til, om informanterne oplever at det giver mening at foretage den pågældende forandring.

Følelser på udvalgte områder

Et af de begreber der har været orienterende i forhold til hvad der har indflydelse på medarbejdernes arbejdsmotivation, har været deres følelsesliv. For at afdække betydningen af denne variabel, er der spurgt ind til hvor meget og hvornår informanterne bekymrer sig om noget der relaterer sig til forandringen, samt hvad de bekymrer sig om. Herudover er der i anden og tredje interviewrunde spurgt om, hvor tit informanterne tænker på noget der har med forandringen at gøre.

For at afdække bekymringer og usikkerheder, er der desuden i anden og tredje runde af interviewene spurgt ind til informanternes oplevelse af forandringens påvirkning af deres jobsikkerhed

Ledelse og proces

Noget af det den eksisterende forskning viser har indflydelse på, hvordan organisatoriske forandringer påvirker medarbejderne og deres arbejdsmotivation, er ledelsens håndtering af forandringsprocessen, herunder hvor meget indflydelse medarbejderne oplever at have, og hvordan kommunikationen er håndteret (jf. 3.2.5). For at afdække dette område er der spurgt ind til om medarbejderne føler at de er blevet hørt af ledelsen i forbindelse med forandringen, om de oplever at ledelsen har tillid til deres evne til at udføre deres arbejde og har afdelingen bedste interesse for

øje i forandringen. Særligt i tredje runde af interviewene er der også spurgt ind til, om informanterne har oplevet at forandringen er kørt kompetent af ledelsen, og om de er glade for deres nye afdelings- og kontorchef.

Sociale relationer

Et emneområde i interviewene har været sociale relationer. Dette skyldes en hypotese om, at relationerne mellem ledelse og medarbejdere, samt medarbejderne imellem kan have indflydelse på forholdet mellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation. Der er derfor spurgt ind til, om medarbejderne synes at han eller hun fungerer godt socialt sammen med sine kollegaer, og om den organisatoriske forandring påvirker den kontakt han/hun har med kollegaerne.

For kontor A gælder det at der er spurgt ind til, hvordan informanterne har det med at "forlade" den tidligere afdeling, og de medarbejdere der er i de andre kontorer der indgår i denne. For kontor C gælder det, at der er spurgt ind til, hvordan informanterne har det med udsigten til muligvis at skulle fra flytte deres storrumskontor, og at tre af deres tidligere kollegaer ikke længere indgår i deres kontorfællesskab.

Image

Ovenstående temaer, udgør de overordnede områder, jeg ud fra teorien og den eksisterende litteratur havde valgt at spørge ind til under interviewene for at afdække problemformuleringen.

Under de første mere uformelle møder med informanterne, som blandt andet bestod af et oplæg om deres potentielle deltagelse i projektet, observation ved kontor- og afdelingsmøder, og et interview med kontorchefen i kontor A, tilkom der et behov for at yderligere emne. Dette emne har i interviewguiden titlen omverdenen/forventninger, og forsøger at afdække om informanterne oplever det som legitimt, hvis forandringerne skulle påvirke deres arbejdsmotivation. Et af spørgsmålene der er opsat til at belyse dette er "Hvordan oplever du at det forventes at du reagerer på forandringerne?". Der er også spurgt ind til, hvordan informanterne tror at forandringerne påvirker deres kollegaer, og andre højtuddannede medarbejdere, så fokus ikke kun er på dem selv.

Øvrige orienterende begreber og variable

Det vil bemærkes, at ikke alle de orienterende begreber er operationaliseret ud i et specifikt spørgsmål i interviewguiden. Dette skyldes, at der ikke har været tid til, at afdække alle emnerne minutiøst gennem interviewene. Derimod er der for hvert overordnet emne, foruden de fuldt formulerede forslag til konkrete spørgsmål, tilknyttet opmærksomhedspunkter i forhold til de orienterende begrebers betydning. Disse opmærksomhedspunkter er opstillet som en guide til

interviewer, om at være ekstra opmærksom på, om informanterne siger noget der peger i retning af, at de pågældende fænomener har haft betydning, når der spørges ind til det pågældende emne. Gøres der dette, er der fulgt op på det med yderligere spørgsmål, hvilket er muligt fordi der er tale om semistrukturerede interviews (Kvale og Brinkmann 2009). Et eksempel på dette er emneområdet ”forandringen overordnet” fra 2. interviewrunde.

Tabel 2: Eksempel på opmærksomhedspunkter i interviewguides

Emneområde	Spørgsmål	Tid
Forandringen overordnet Obs: - Selvoplevede forandringer - Hverdag/rutiner - Jobsikkerhed - Retfærdighed	- Kan du beskrive, hvad DU mener, at denne forandring indebærer? - Hvad indebærer det for DIG? - Hvor ofte tænker du på noget der har med forandringen at gøre? Har du tænkt på det i dag? Hvilke situationer tænker du over det?	5min

Yderst til venstre i tabel 2 ses emneområdet ”Forandringen overordnet”, og herunder er oplistet særlige opmærksomhedspunkter for dette emne. Ved siden af, er opstillet forslagene til konkrete spørgsmål der kan stilles, for at spørge ind til det pågældende emneområde, og få afdækket opmærksomhedspunkterne. I kolonnen yderst til højre er angivet en vejledende tidsramme for afdækningen af det pågældende emneområde.

4.2 Observation

Som beskrevet, er der i starten af casestudiet benyttet observationer, med det primære formål at opnå en grundlæggende forståelse af casen, og hvad medarbejderne er optaget af. Under disse indledende observationer er der benyttet en observationsguide som rettesnor for hvilke observationer der har været særlig interesse for. Overordnet har interessepunkterne været

Figur 8: Interesseområder for observation ved kontor- og afdelingsmøder

- Verbale og nonverbale tegn på modstand mod forandringen
- Ansigtudtryk og ansigtsarbejde, med særligt fokus på følelser i relation til forandringen og nye oplysninger herom
- Hvilken forståelse henholdsvis medarbejderne og ledelsen har af hvad forandringen indebærer, dens omfang og signifikans
- Hvilke dele af forandringen medarbejderne er særlige opmærksomme på, herunder hvad de mener disses konsekvenser er for dem
- Medarbejdernes verbale og nonverbale reaktioner på nye informationer
- Det sociale samspil medarbejderne imellem
- De sociale relationer medarbejderne fra de forskellige kontorer imellem
- Ordvalget i omtalen af forandringerne hos henholdsvis ledelse og medarbejdere

Da observationssituationerne har haft form af møder, har det ikke været et problem at tage noter undervejs. Situationen har været siddende, ved et bord, og de øvrige deltagere har ligeledes haft papir og blok fremme til note-tagning. Yderligere har undertegnede som observatør været kendt af de øvrige deltagere, og jeg har derfor kunne opføre mig dersom (Kristensen og Krogstrup 1999:54). Det vurderes ikke, at min tilstedeværelse som observatør har påvirket medarbejdernes opførsel betydeligt.

Et problem har været, indgående at kunne observere medarbejdernes reaktioner, specielt hvad angår ansigtudtryk og nonverbale reaktioner. Dette skyldes at alles blik og krop til de pågældende møder har været rettet mod den talende kontor- eller afdelingschef, og at det har været for påfaldende at side med kroppen i den modsatte retning af alle andre. Derfor er der visse deltageres reaktioner der ikke har kunne observeres, i det de har befundet sig i en unaturlig vinkel fra observatør.

Længerevarende observation af specifikke medarbejdere, har heller ikke været muligt, da vedvarende fokus på en enkelt medarbejder, har kunne skade relationen hertil. Blikket er derfor bevaret naturligt i retningen mod lederen, men flakkende og i så mange momenter så muligt på de øvrige deltagere.

Formelt set, kan de indledende observationer defineres ved, at der har været tale om interviews i naturlige omgivelser, ud fra en observationsguide med en lav struktur (Kristensen og Krogstrup 1999:48). Relationen i mellem observatør og feltet har været ustruktureret, og der har været tale om en observatør med en partiel deltagelse, grænsende til det ikke deltagende (ibid.:47)

4.3 Dokumenter og ledelses-interviews

Som en del af empirien, er der foretaget en enkelt interview med kontorchefen i kontor A. Dette interview har haft til formål, at forstå hvad den organisatoriske forandring indebærer set fra et ledelsesmæssigt synspunkt, samt den brede kontekst for forandringen på kontorbasis. Formen på dette interview har været ustruktureret, med det overordnede mål at få viden om forandringen på et strukturelt plan. Det har desværre ikke været muligt at gennemføre et tilsvarende interview med kontorchefen i kontor C.

Herudover indgår også enkelte dokumenter, som beskriver indholdet af den organisatoriske forandring. Disse dokumenter, er de som medarbejderne i afdelingen også har haft adgang til.

KAPITAL 5: ANALYSESTRATEGI OG -PROCESS

Specialets analytiske tilgang, er berørt mange steder i de foregående afsnit, og kan opsummere som værende en vekselvirkning mellem teori, ide, problem og analyse fra start til slut, hvilket også afspejler sig i det empiriske design (jf. 4.0f), brug af teori (jf. 3.1) og videnskabsteoretiske overvejelser (jf. 2.3f). I de følgende afsnit vil jeg mere indgående beskrive den analytiske proces og logik, der er gået forud for de i kapitel seks præsenterede resultater. Dette afsnit vil derfor have mange fælles træk med afsnittet om den empiriske strategi, eftersom analysen har indgået i en vekselvirkning med empiriindsamlingen (jf. 3.1, 4.0).

De indledende analyser

Som den tidlige indgang til nærværende case, er der afholdt et interview med kontorchefen for kontor A. Efter og under dette indledende møde med kontorchefen, som også agerede som gatekeeper (Kristensen og Krogstrup 1999:139), er der på baggrund af oplysningerne givet, sammen med erfaringen fra tidligere projekt, opstillet opmærksomhedspunkter for de indledende observationer (jf. 4.2). Observationerne er benyttet som en indgang til feltet, og på baggrund af en uformel analyse af data fra disse, opstilles en interviewguide. Der afholdtes med udgangspunkt i denne interviewguide fire interviews, som kategoriseres og analyseres, hvorefter der afholdes yderligere fire interviews.

Disse otte interviews, alle fra kontor A, var oprindeligt de som udgjorde empirien i nærværende speciale. Jeg skrev herefter referater af disse, med delvis transskription, kategoriserede udtalelserne efter opstillede emner, og også efter nye relevante emner, som jeg ikke havde forudset. Jeg analyserede først intuitivt på empirien, uden at kigge dybt i de teoretiske begreber. Kapitel 6's nuværende struktur, med tre hoveddele, opstod af denne indledende analyse, og jeg kom med indledende konklusioner på baggrund af betragtningerne.

Et forklaringsproblem opstår

Jeg forsøgte herefter at forklare hvad jeg så, og komme dybere ned i materialet, ved at genlæse teoretiske tekster og værker, og sammenholde disse med egne konklusioner og observationer, og kom da også på nye fund og vikler gennem denne vej, ligesom jeg inkluderede nye begreber, som ikke havde fungeret orienterende i den første del af studiet.

Men jeg havde et problem. Et problem, som jeg trods kyndig sparring og vejledning ikke kunne komme ud over, og som forhindrede mig i at konkludere, og se mønstre på tværs af informanterne.

Mine informanter var for homogene i deres oplevelser og udtalelser. Det virker måske mærkeligt at dette skulle være et problem, men det skal ses i lyset af, hvor lidt forudgående studier jeg har kunne finde på området. Uden nogen anden viden at bygge videre på, havde jeg ikke nogen ramme at tolke informanternes homogenitet ud fra, og intet teori der kunne tilbyde en heller. Helt overordnet oplevede jeg, at informanterne efter eget udsagn, ikke oplevede en påvirkning, positiv som negativ, af deres arbejds motivation i forbindelse med forandringen, om end, jeg dog så flere nuancer i deres udtalelser (jf. 6.2.1). Da jeg ikke havde hverken teori eller tidligere studier, og informanterne i øvrigt var meget homogene hvad angår baggrundsoplysninger, kunne jeg ikke sige noget om, om dette skyldte specifikke ting ved denne forandring, ved dem selv, øvrige variable (som er skjult fordi de er homogene, og har været udsat for homogen påvirkning), eller om det var udtryk for, at de generelt ikke påvirkes af organisatoriske forandringer.

Selvom forskningsspørgsmålet kun går på lige nøjagtig denne case, generede dette mig alligevel, da jeg manglede forklaringer på hvad jeg observerede, på trods af at jeg havde valgt et forskningsdesign netop ud fra et ønske om at kunne forklare observationer (jf. 1.1.1, 2.2). Jeg var således ikke ud fra analysen af disse otte interviews fra kontor A, i stand til at besvare forskningsspørgsmålets del to, omhandlende hvad der har indflydelse på forholdet mellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejds motivation.

Yderligere empiri, som vej til øget indsigt

Jeg besluttede mig derfor for, at jeg måtte indsamle mere empiri, for at kunne se mønstrene i min empiri. De oprindelige otte interviews, dækker over alle relevante informanter i kontor A, og jeg havde ydermere opfordret alle informanterne til at kontakte mig, hvis de kom i tanke om mere, eller der var tanker efter interviewet de ikke kunne slippe, og kun få havde benyttet sig af dette.

Tidsmæssigt var der ikke gået lang nok tid siden interviewene, til at det var meningsfuldt at afholde opfølgende interviews, og grundet specialet tidsramme havde jeg heller ikke mulighed for at afvente, og holde disse på relevant tidspunkt.

Heldigvis, fandt jeg en anden mulighed, da kontor A, jo blot var et af tre kontorer som udadtil udsattes for stort set den samme organisatoriske forandring (jf. 2.2.2), og jeg indgik derfor en aftale med kontorchefen i kontor C, om at jeg kunne interviewe medarbejdere herfra også. Selvom den organisatoriske forandring grundlæggende er den samme for de to kontorer, var der alligevel nogle ting som var meget anderledes i kontor C. For det første var det første gang dette kontor blev udsat for organisatoriske forandringer, hvor det for kontor A var den sjette på ti år. For det andet betød

forandringen for kontor C en helt ny ledelsesstruktur, hvor kontor A kom fra en lignende struktur, dog under en anden afdelingschef. Og for det tredje havde kontor C da forandringen indledtes, og på interviewtidspunktet en konstitueret nærmeste leder, hvor kontor A havde haft den samme nærmeste leder i 10 år. Selvom kontor A og kontor C undergik den samme organisatoriske forandring, er der derfor en hel del faktorer der adskiller konteksten for medarbejderne i de to kontorer. Vigtigst af alt for beslutningen om at interviewe medarbejderne fra kontor C, var at informanterne fra kontor A, igen og igen udtalte at denne forandring var positiv, fordi det gav rigtig meget mening at blive lagt sammen med kontor B- mens de aldrig nævnte kontor C.

Af disse årsager foretog jeg fire yderligere interviews, denne gang med medarbejdere fra samme case-afdeling, men fra kontor C i stedet for kontor A.

Dybere analyse

Efter gennemførelsen af disse fire sidste interviews, havde jeg i alt afholdt interviews med tolv informanter. De yderligere interviews, tilføjede som håbet nye nuancer til den data, der i forvejen var indsamlet. Derfor begyndte jeg at revidere min analyse på baggrund af de oprindelige otte interviews, ud fra den nye empiri, således at den endelige analyse fremstår som en analyse på tværs, af alle tolv interviews. Efter at have analyseret mig frem til et svar på alle fire problemstillinger, samt kommet med et indledende bud på en besvarelse af forskningsspørgsmålet to dele, er hele analysen reorganiseret og gennemarbejdet endnu en gang, for at opnå en øget indsigt. Resultatet af denne samlede proces, er det som foreligger i kapitel seks af dette speciale.

5.1 Analyseafsnittets brug af citater, tabeller og figurer

For at illustrere pointerne fra analysen, gøres der brug af citater, figurer og tabeller.

De benyttede citater, er ordrette udpluk af den pågældende informants udtalelser, som er nedskrevet efter optagelse af audio under interviewet med ham eller hende. Tegnsætning i disse citater er benyttet efter princippet om at øge læsbarheden i henhold til måden den oprindelige udtalelse er afgivet. Denne således ikke grammatisk korrekt, men angiver kunstpauser og ord, som der ligger tryk på i de mundtlige udtalelser. Der tages forholdsvis for, at enkelte udtalelser kan være fejlløst af transskribtør, men jeg har i aller højeste grad bestræbt mig på, at undgå dette.

I analysen indgår også tabulerede oversigter, over informanternes udtalelser om specifikke emner. Dette er ikke ordrette citater, men min analyse og tolkning af, hvad der er vigtigst for den enkelte informant på det pågældende område.

Sidst men ikke mindst indgår i analysen figurer, som illustrerer informanternes holdninger og oplevelser i et samlet overblik. Disse figurer er ligeledes min tolkning ud fra den enkelte informants udtalelser, og det bør bemærkes at der ved en sådan forsimpning af interviewdata naturligvis går nuancer tabt.

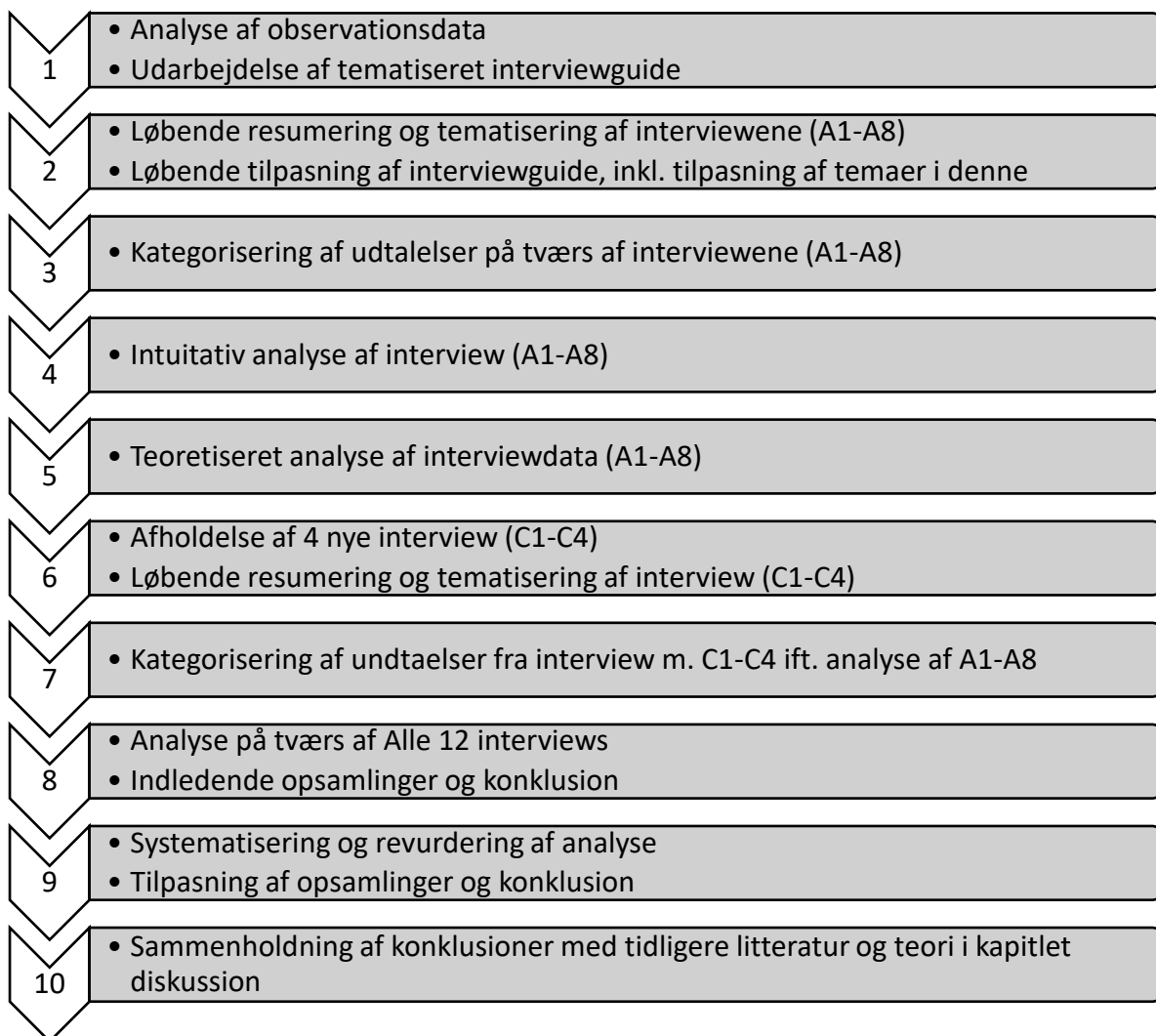
Igennem analysen vil det bemærkes, at citater er krediteret med kategorierne A1-A8 og C1-C4. Dette er angivelsen af, hvilken informant der har afgivet den pågældende udtalelse. Informanterne med kaldenavnene A1-A8 er medarbejdere i kontor A, mens informanterne med kaldenavnene C1-C4 er medarbejdere fra kontor C. Denne systematisering er foretaget for at læseren kan se hvilket kontor den pågældende informant er fra, og dels hvorvidt den samme informant er citeret flere gange på det samme område. Det er valgt ikke at give et samlet overblik over informanternes baggrundsplysninger fordelt på den enkelte, fordi det har været en stor bekymring hos mange af informanterne at deres udtalelser kan spores tilbage til dem af ledere og kollegaer, når disse læser specialet.

5.2 Opsamling

Analysen har bestået af en vekselvirkning imellem indhentning af data, og analyse af denne. Dette er en konsekvens af projektets adaptive tilgang til teori, som bevirker en vekselvirkning imellem induktion og deduktion, og en løbende tilpasning af teori og hypoteser.

Analyseprocessen kan opsummeres i følgende figur

Figur 9: Illustration Analyseproces



KAPITEL 6: ANALYSE OG RESULTATER

I dette kapitel 6, ønskes det gennem analyse, at belyse projektets problem, som det er formuleret i forskningsspørgsmålet. Spørgsmålet lyder som følger *Hvordan påvirker de organisatoriske forandringer i case-afdelingen medarbejdernes arbejdsmotivation og hvad har indflydelse herpå?* (jf. 1.1). Det vigtigste redskab til dette, er projektets empiriske materiale, som hovedsageligt består af tolv personlige interviews med medarbejdere fra case-afdelingen. Kapitlet er opdelt i tre overordnede afsnit, og for hvert afsnit dykkes der dybere ned i materialet, analyseres mere indgående, og præsenteres mere reflekterede resultater.

Enkelte steder er analysen præsenteret sammenlignende i mellem kontor A og C, men dette er ikke gennemgående. Dette skyldes, at der ikke er tale om et sammenlignende casestudie, da der er tale om én case-afdeling og én samlet hændelse for de to kontorer. Der er dog stadig lidt forskel på de to kontorers kontekst, og det er der hvor denne lader til at have betydning, at de sammenlignende aspekter opstår.

6.1 Arbejdsmotivationsprofil og forståelse af forandringen

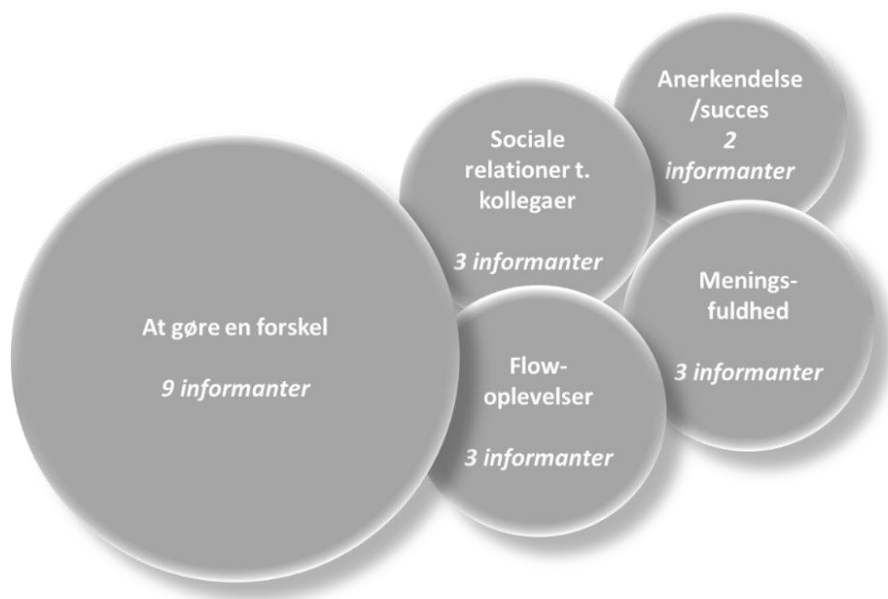
Projektets objekt er som bekendt, at undersøge sammenhænge imellem den organisatoriske forandring og medarbejdernes arbejdsmotivation. For at kunne analysere på dette, må der først opnås en forståelse af hvad informanterne er motiveret af, samt hvordan de forstår forandringen (jf. 1.1.1).

6.1.1 Arbejdsmotivationsfaktorer

Dette afsnit relaterer sig primært til problemstilling 1, da jeg her vil fremstille hvad informanterne, ifølge dem selv, er motiverede af i deres daglige arbejdsliv. Dette anses som relevant i henhold til forskningsspørgsmålet, for at kunne analysere på, om medarbejderens arbejdsmotivation påvirkes af de organisatoriske forandringer, og hvad der evt. har indflydelse her på (jf. 1.1.1, 1.1.2).

Under interviewene er informanterne spurgt ind til, om de har tænkt over hvad der motiverer dem i deres daglige arbejde (jf. 4.1.1.). De fleste af informanterne var meget reflekterede omkring dette, selvom det ikke var alle, der svarede lige prompte og entydigt. En opsamling af deres svar, kan ses i nedenstående figur 10.

Figur 10: Informanternes oplevelse af hvad der fortrinsvis motiverer dem i deres arbejde⁴



I det følgende vil jeg uddybe ovenstående kategorier, samt forsøge at forklare de forskellige fund.

”At gøre en forskel” og meningsfuldhed

Det vil af figuren bemærkes, at en gennemgribende fællesnævner i informanternes udtalelser om hvad der motiverer dem, er det at gøre en forskel. Dette er ikke et overraskende fund, da både teorierne omkring public service motivation og Primadonna-profilen, beskriver at henholdsvis offentlige medarbejdere og højtspecialiserede medarbejdere, er optagede af den indflydelse deres arbejde har på samfundet og dets borgere. For informanterne, er det at gøre en forskel med deres arbejde, og at udføre meningsfulde opgaver tæt forbundne. Mange er enige om, at det vigtigste for at have en god arbejdsdag er, at man har lavet noget der giver mening, og at det der gør at det giver mening er, at det har gjort en praktisk forskel for enten borgere, eller andre medarbejdere. For eksempel fortæller A2, om hvad der motiverer hende

” (...) Det er de opgaver hvor jeg synes det giver mening, det er hvor jeg tænker her har jeg virkelig lært noget og det kan bruges til at gøre en forskel for [bruger/borger] eller [medarbejdere]” - A2

⁴ Informanterne har fremhævet 1-3 ting de er motiveret af, og ovenstående summerer derfor over 12, som er antallet af informanter

Foruden koblingen mellem det meningsgivende arbejde, og det at gøre en forskel som motivationsfaktorer i ovenstående citat, er også opdelingen i det at gøre en forskel for henholdsvis borgere og medarbejdere i organisationen, et tilbagevendende fænomen i interviewene. Dette er interessant, da mange af informanterne til spørgsmålet om hvad der motiverer dem, ligesom A2, svarer, at det er det at gøre en forskel. Men når der spørges til, hvem arbejdet gerne skal gøre en forskel for, følger svarene ikke altid den klassiske PSM-model, hvor det er borgerne eller samfundet der er objektet herfor. Det kan dog argumenteres for, at den store offentlige organisation, og dermed antallet af medarbejderne i organisationen er så omfangsrigt, at det at forbedre deres arbejdsdag, ligeledes kan gå under PSM. Det veksler om det er begge aspekter eller kun den ene og i så fald hvilket, der er det mest centrale for informantens arbejds motivation.

Når der er spurgt til hvad der kan frustrere i det daglige, og dermed dæmpe arbejds motivation, påpeger flere af informanterne, at de politisk bureaukratiske processer kan tage overhånd, og dermed fjerne tid fra det arbejde der gør en forskel på det praksisnære plan, hvilket er demotiverende for informanterne. De bureaukratiske processer kan ydermere, forhindre en følelse af flow i arbejdet, hvilket ligeledes kan medføre en arbejdsdag der er præget af lavere arbejds motivation. Alle disse tre principper, er centrale i Helle Heins fremstilling af arketyper Primadonnas motivationsprofil (Hein 2013). Noget tyder altså på, at der blandt disse højtuddannede informanter er et flertal, med overvejende træk fra primadonnatypen, når det kommer til deres arbejds motivation. Flere af informanterne nævner relativt flygtigt, at det kan være udfordrende at være motiveret af at gøre en forskel på det praksisnære plan, når de til dagligt befinder sig langt derfra. Denne udfordring er formegentlig særlig udtrykt fordi der tale om højtuddannede videnarbejdere, som ikke har direkte kontakt med borgere, men derimod med de som har kontakt med borgerne.

Flow-oplevelser

At give en beskrivelse af, hvordan flow-oplevelser indgår i informanternes arbejds motivation, er lidt mere kompliceret end det øvrige. Dette skyldes, at informanterne kobler denne faktor tæt sammen med de øvrige, på trods af at det for især tre informanter fremstår som om, at denne følelse som det mest centrale. Hertil kommer at denne faktor, ofte fremhæves i negative vendinger – forstået på den måde, at det er frustrerende når denne følelse udebliver. For eksempel fortæller A2

”(...) og hvorfor er der så nogle opgaver som man alligevel går lidt død i, det er nok der hvor man synes at der ikke rigtig er noget fremgang eller hvor man synes man kører i ring, eller hvor der ikke rigtig netop kommer så meget ud af det og de opgaver hvor jeg synes at det er rigtig fedt, det er der hvor jeg arbejder sammen med andre og vi for flyttet noget og vi kommer et skridt videre (...)” - A2

I citatet ovenfor, beskrives følelsen af fremdrift i arbejdsopgaverne som central for hendes arbejdsmotivation, det vil altså sige, at der er et flow i hendes arbejde. Hun beskriver ligeledes at følelsen af, at komme et skridt videre med en opgave er fedt, hvilket kan tænkes at være det kick, der kendes fra flow-teorierne, som opstår når man oplever at løse et komplekst problem. Delen med, at det at arbejde sammen om et problem, og få det løst, kan være udtryk for et såkaldt spændingsflow, hvor hun har siddet fast med en opgave, som hun ikke umiddelbart har kendt løsningen på, og derfor har gjort brug af sine kollegaer til at komme videre med opgaven. Dette er i følge Hein særligt, for højt specialiserede medarbejdere (Jf. 3.2.3.1), og det er derfor interessant, at der kan findes elementer af dette blandt de disse højtuddannede medarbejdere. Men denne del af citatet viser også, at opnåelsen af disse flow-oplevelser for A2 blandt andet går gennem samarbejdet med hendes kollegaer, hvilket bringer os videre til de sociale aspekter.

Sociale aspekter

En anden faktor for medarbejdernes arbejdsmotivation, er det sociale og kollegiale. C4 fortalte om sin motivation for det daglige arbejde at

”Jeg er motiveret af at møde op hver dag, og være sammen med mine kollegaer, have et godt forhold og et uformelt forhold sammen med mine kollegaer. De sociale relationer synes jeg er fantastisk at møde op til hver dag. Det er faktisk det der motiverer mig” – C4

Det afgørende for C4, og i øvrigt to af de øvrige informanter, er således de sociale relationer hun indgår i, i løbet af hendes arbejdsdag. Disse sociale aspekters betydning for arbejdsmotivationen, er et element der indgår i modellen over de teoretisk sandsynlige sammenhænge, som dermed er en faktor der teoretisk hænger sammen med arbejdsmotivationen (jf. 3.2.1). Årsagen til, at sociale relationer er inkluderet i pågældende model, er primært ud fra en grundlæggende sociologisk forståelse for, at de sociale relationer vi indgår i, har betydning for vores hverdag og velbefindende, og derfor også vores arbejdsmotivation (Waaben 2016). I henhold til Heins idealtyper, vil en medarbejder der primært er motiveret af de sociale relationer, kategoriseres som pragmatiker, og altså således have en grundlæggende anderledes motivationsprofil, end de som er motiveret af at gøre en forskel. Både C4 og de øvrige to informanter der primært ligger vægt på det sociale i

beskrivelsen af deres arbejdsmotivation, betoner dog ligeledes betydningen af enten det at gøre en forskel, eller at have meningsfulde arbejdsopgaver, og altså dermed PSM og primadonna træk. Det er naturligvis forventeligt, at informanterne har elementer af flere af idealtypemotivationsprofilerne, men dog alligevel bemærkelsesværdigt i dette tilfælde, eftersom primadonnaprofilen og pragmatikerprofilen ligger langt fra hinanden i det spektre Hein fremsætter (Hein 2013). Det kan derfor overvejes, om det at gøre en forskel, for disse informanter, handler mindre om at opfylde deres pligt til at forbedre samfundet for borgerne, og mere om det sociale og kollegiale med de øvrige medarbejdere i den brede organisation.

Succes og anerkendelse

Den sidste kategori, som informanterne fremhæver i forhold til deres arbejdsmotivation, er at opnå succes og anerkendelse. To informanter tillægger især disse aspekter værdi. En af disse er A5, som udtaler

”Når der er nogen der siger, det er godt det du laver. Det bliver jeg meget motiveret af (...) Det betyder meget for mig, at jeg har det godt med mine kollegaer. Jeg kan have dage jeg går hjem og er helt høj fordi jeg har så gode kollegaer” – A5

Som det ses af citatet, er anerkendelse fra særligt kollegaer, af betydning for arbejdsmotivationen. Dette er ikke overraskende, tværtimod er det overraskende, at så få af informanterne fremhæver dette område, som et der har betydning for deres arbejdsmotivation. I følge Hein, er præstationstripperprofilen, der ligger tæt på primadonnaprofilen, primært motiveret af eksterne faktorer, herunder ros og anerkendelse (jf. 3.2.3.1). Ifølge Abraham Maslows klassiske motivationsteori, er anerkendelse en vigtig faktor i den menneskelige motivation, næstefter grundlæggende behov som sult og tørst, sikkerhed og at føle man hører til et sted (Dinibutun 2012). En forklaring på, hvorfor de øvrige informanter ikke betoner anerkendelse, med udgangspunkt i Maslow, kunne være at anerkendelsesdelen er opfyldt for de øvrige informanter, og derfor ikke er en motivationsfaktor. Ifølge dette perspektiv, vil informanterne herefter være motiverede af at føle sig fagligt udfordret i deres job, og opnå resultater (Dinibutun 2012). Modsat, kan det også være, at forandringen fører til job-usikkerhed, og social uro. Dette ville være områder, som i motivationshierarkiet ligger lavere end anerkendelse, og anerkendelse vil derfor ikke være en relevant motivationsfaktor før disse er opfyldt, hvilket gør at denne faktor ikke er relevant. Men det at så mange fremhæver at gøre en forskel og ligeså at have udfordrende arbejdsopgaver, taler i mod dette.

Hein har ikke det samme hierarki imellem de forskellige motivationsfaktorer, men derimod idealtyper, hvor forskellige mennesker vil have en tendens til at være mere motiveret af nogle fænomener end andre. Hvis der ses på citatet af A5, vil det bemærkes, at der ikke kun søges ekstern validering, men også sociale relationer, i form af at føle sig værdsat og opbygge positive relationer. Dette peger ligeledes, på træk fra en præstationstripperprofil, da det netop er den sociale validering, der er central heri.

En sidste forklaring, kan hentes i public Service motivation teorien. Det at så mange nævner det at gøre en forskel som det centrale, og så få nævner anerkendelse, kan skyldes at PSM overskygger eller erstatter disse behov, da målet med jobbet bliver at gøre en positiv forskel i andres liv, og anerkendelsen for dette ligger implicit i erhvervet selv.

6.1.2 Forandringens omfang og indhold

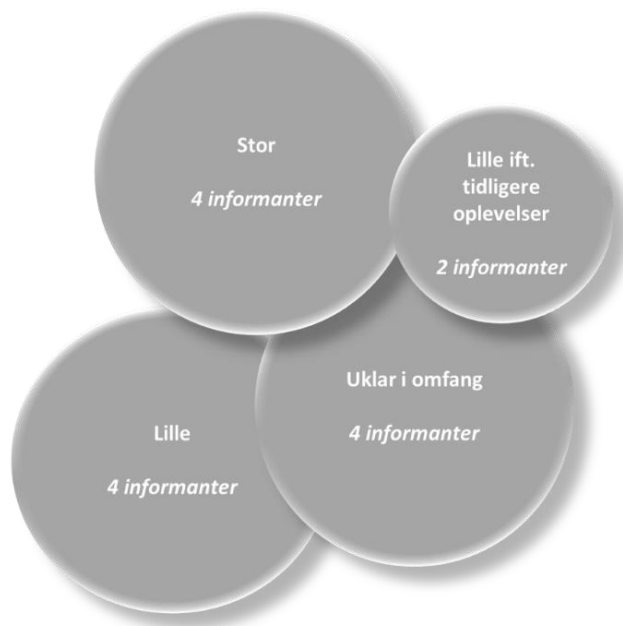
Dette afsnit, relaterer sig primært til problemstilling 2, og omhandler medarbejdernes oplevelse og forståelse af forandringen og dens omfang (jf. 1.1.2). Dette anses som relevant i forhold til forskningsspørgsmålet, fordi det må klarlægges hvad informanterne forstår ved forandringen, for at det kan bestemmes hvad der har indflydelse på deres motivation, og fordi selve deres oplevelse af forandringen, ligeledes kan tænkes at have indflydelse.

Den organisatoriske forandring indebærer som bekendt (jf. 2.2.2) at kontor A og kontor B, skal afbryde samarbejdet med deres forhenværende afdelinger, og flyttes til en anden fælles afdeling, hvor også kontor C indgår. Kontor C flyttes fra at have været en selvstændig afdeling, til at indgå i fællesafdelingen med kontor A og B. Her skal oprettes nye samarbejdsfællesskaber på tværs af de tre. Oprettelsen af den nye afdeling, indebærer at medarbejderne skal flytte fysisk, i en endnu ukendt kontorkonstellation. Deres nærmeste ledere, kontorcheferne, er fortsat de samme, men over dem kommer en ny afdelingsleder, som vil have det overordnede ansvar for de tre afdelinger og forme opgaveløsningen fremover.

Omfang

De tolv interviews har centreret omkring informanternes forståelse af den igangværende organisatoriske forandring, og deres arbejds motivation. Hvad angår den organisatoriske forandring, er der spurgt til hvad de tror forandringen kommer til at betyde i praksis for deres arbejdshverdag, og hvor stor forandringen er i omfang. Nedenstående figur 11 opsummerer informanternes oplevelse af hvor omfangsrig den organisatoriske forandring er.

Figur 11: Informanternes oplevelse af forandringens omfang⁵



Som det ses af figuren, er informanterne meget uenige om, hvor stor eller betydningsfuld den igangværende organisatoriske forandring er. Fire informanter mener at forandringen er lille, fire informanter mener at forandringen er stor, og fire mener at den er så uklar i omfang, at de ikke kan komme med nogen vurdering af heraf. Det er bemærkelsesværdigt at oplevelsen af forandringens omfang er så differentieret informanterne i mellem, da de alle har modtaget den samme kommunikation omkring ændringerne, på de fælles afdelingsmøder (for alle tre kontorer). To af informanterne der har vurderet at forandringen er meget uklar i omfang, har tilføjet at den muligvis er meget omfattende, og er derfor repræsenteret i begge bobler. Selvom informanterne virker meget ligeligt fordelt imellem de forskellige kategorier, er der imidlertid forskel på informanterne fra henholdsvis kontor A og kontor C's argumentation for deres vurdering. Den sidste kategori i figuren, *lille i forhold til tidligere oplevelser*, er fremsat som hovedvurderingen af to personer fra kontor A og ingen fra kontor C – mere om dette i afsnit 6.3.1.

I kontor A, siger tre ud af otte utvetydigt at der er tale om en meget lille organisatorisk forandring. Udvides der til at inkludere dem, som siger at forandringen er relativt lille, er tallet fem. De

⁵ To af informanterne der har sagt at forandringen er uklar i omfang, tilføjer at den muligvis er stor. Derfor er disse repræsenteret i begge kategorier.

resterende er mindre præcise i deres udsagn, og siger enten at forandringen er kulturelt stor, men fagligt lille, at forandringens omfang er uklart, men det potentielt kan blive meget omfangsrigt eller at forandringen på lang sigt er meget stor, men at det vil tage tid at komme der til.

Informanterne i kontor A er dog forholdsvis enige om, at forandringen indtil videre ikke har en betydning for deres praktiske hverdag. Om årsagen til denne vurdering fortæller en af informanterne

” (...) Fordi jeg et eller andet sted bare fortsætter med at lave det jeg skal, og jeg har den samme [kontor]chef, og lige nu sider jeg også det samme sted. Så når den ikke er så stor, er det fordi den ikke påvirker mit arbejde så meget, så min dag ser ikke meget anderledes ud i dag end for fire måneder siden. Det kan godt være [forandringen] er stor for ledelsen, men i forhold til mit konkrete arbejde så ændrer den bare ufatteligt lidt” - A6.

Den måde oplevelsen af forandringens omfang beskrives i dette citat, er typisk for informanterne i fra kontor A. De har fokus på deres helt konkrete hverdag, som det ser ud i lige den uge interviewet foregår. Deres vurdering er, at forandringen ikke har betydning for dem og i deres øjnene er lille, fordi deres arbejdsopgaver fortsætter med at være de samme, og deres kontorkonstellation med deres nuværende kontorchef, som de er glade for, bibeholdes. Lidt under halvdelen af informanterne fra kontor A mener, at dette er den fulde udtrækning af hvad denne forandring indebærer. De resterende mener enten at forandringen vil fylde mere i fremtiden, den af ledelsen vil blive udvidet i omfang, eller den inden for det næste år vil blive efterfulgt af en ny og mere omfangsrig forandring.

Fælles er, at de fleste informanter fra kontor A påpeger, at forandringen med tiden vil få større betydning, om end de er usikre på den konkrete form og omfang. For eksempel fortæller en informant at hun sidder tilbage med en følelse af, at ledelsen bare venter med at lave de større ændringer, men at planerne herom er unægtelige. Hun beskriver med ordet *”konspirationsteori”* denne opfattelse, som gænger blandt hendes kollegaer, inklusiv hende selv.

Hvor den mest dominerende opfattelse i kontor A var, at forandringen var lille i omfang, er den i kontor C, at forandringen er meget uklar i omfanget. Hos tre ud af fire informanter er dette hovedoplevelsen, mens den fjerde og sidste informant ligeledes oplever forandringen som uklar, men pointerer at den indtil videre virker lille. Et eksempel på, at informanterne ikke kan svare på hvilke konsekvenser forandringen har på deres hverdag, og hvor stor den er i omfang er følgende

”Det [Hvad forandringen indebærer] er et rigtig godt spørgsmål, for jeg synes faktisk det er rigtig svært at få svar på, hvad det går ud på. Vi har haft et langt forløb, grundet en chef der sagde op, med videre. Vi fik at vide der skulle rystes op i posen, men der er ikke nogen der har fortalt os hvad det er vi skal gøre anderledes”- C3.

Der er mange ting, der er typiske for informanterne i kontor C i dette citat. Som nævnt, er uklarheden om, hvad forandringen indebærer en af disse. De oplever, at der i forbindelse med forandringen er kommunikeret en masse omkring den, og at de har deltaget i mange møder om denne, men at de ikke kan få noget at vide om, hvordan deres hverdag helt konkret bliver ændret. Derfor oplever de også frustration over, det der rent faktisk bliver meldt ud, fordi de ikke oplever, at det giver dem de svar de har brug for.

Flytning

Den organisatoriske forandring indebærer, ifølge de officielle papirer undertegnede har modtaget, at de tre kontorer skal flytte fysisk sammen, i nye fælles omgivelser. Informanterne har forskellige opfattelser af dette, som er opsummeret i tabel 3.

Tabel 3: Forsimplet oversigt over informanternes oplevelse af den fysiske flytning

Informant	Centrale standpunkt
A1	Ser frem til at flytte fysisk.
A2	Den fysiske flytning kommer til at fylde meget, når den konkrete ændring sættes i gang. Er pt. Ikke bekymret over flytning, da resultatet af tidligere flytning var positivt.
A3	Har flyttet fysisk så mange gange, at det betyder ikke noget.
A4	Glad for at skulle flytte, og dermed se nogen nye mennesker. Rart med afveksling
A5	Kontor A er blevet flyttet mange gange – sidste gang flyttede A4 to gange Glad for den nuværende kontormakker, og derfor ærgerlig over at skulle flytte.
A6	Det giver mening at skulle flytte ift. den nye organisering, men det er frustrerende fordi der sikkert ikke går ret lang tid før de skal flytte en gang til.
A7	Ser fem til at flytte fysisk
A8	Har ingen stærke følelser om at skulle flytte fysisk
C1	Regner ikke med at skulle flytte kontor. Hvis de alligevel skal flytte er det vigtigt det fortsat er et storrumskontor.
C2	Uvist om kontoret skal flytte, mens hvis der gør er det ok, så længe det ikke betyder hun skal sidde i enmandskontor. Vil foretrække at beholde storrumskontor.
C3	Uvist om kontoret skal flytte
C4	Uvist om kontoret skal flytte. Håber ikke at skulle flytte, da det vil være en nedgradering af kontorets funktion i organisationen. Vil meget nødtigt side i andet end storrumskontor.

Selvom den fysiske flytning splitter informanterne, er de i kontor A enige om, at når der i kontoret snakkes om forandringen indbyrdes, så er den fysiske flytning noget af det der fylder mest. En del af informanterne synes ikke at flytningen er noget at bemærke, og flere synes endda, at det er noget at glæde sig til. Nogle ser frem til det for adspredelsens skyld, mens andre synes det er nødvendigt for at få den nye afdeling til at fungere, og derfor ser frem til at det bliver effektueret. Der er således en forskel på, om den fysiske flytning opfattes som positiv af personlige årsager, eller fagligt organisatoriske årsager, hvor de fleste argumenter med de faglige. De personlige argumenter, kan

dog ligeledes genfindes hos flere af informanterne, særligt de som har været i kontoret over ti år. Når der spørges ind til den fysiske flytning, reagerer et par af informanterne med let latter. En af informanterne siger for eksempel til spørgsmålet om den fysiske flytnings betydning

”(Griner)... Nu er vi jo lige flyttet. Jeg synes vi bruger rigtig lang tid, på det her med at flytte. Det er den rigtige beslutning, men et eller andet sted kan jeg godt føle lidt (griner)(...) Tanken om at vi bruger rigtig mange ressourcer på at flytte, og så går der et halvt år og så skal vi flytte igen. Tanken om, om vi når at få en ny fusion igen, inden vi skal flytte kan godt spøge lidt. Det kan også være den kommer lige efter vi er flyttet. Man kommer til at få lidt galgenhumor” A6

Der gives her udtryk for at beslutningen om at flytte de tre kontorer sammen fysisk, er den organisatorisk rigtige, men samtidig gives der også udtryk for frustrationer over at skulle flytte kontor. Frustrationerne forklares med, at kontor A som led i tidligere forandringer, ofte har flyttet kontor, og at det er frustrerende at skulle flytte en gang til. Herudover, betyder de tidligere oplevelser med flytninger også, at informanten ikke tror at de får lov til at sidde i den nye kontor konstellation ret lang tid. Det er altså de tidligere erfaringer der fører til disse frustrationer. Mange af informanterne i kontor henviser gentagende gange til, at de har oplevet mange forandringer i kontoret, og at dette former deres oplevelse og forståelse af forandringen (se afsnit 6.3.1).

Forståelsen af forandringen lader til at være formet, af kontorets og medarbejdernes tidligere erfaringer, et emne der vil blive taget op igen senere i analysen. Af citatet ses også et eksempel på informanternes forventning om, at denne forandring ikke er overstået ved flytningen, men at der i nær fremtid ligger yderligere flytninger. De fleste informanter fra kontor A mener at flytningen vil finde sted umiddelbart efter sommerferien, mens der endnu ikke er meldt noget ud herom fra ledelsens side på interviewtidspunktet.

Hvad angår opfattelsen af, at flytningen ikke kommer til at finde sted, i kontor C, kan dette muligvis forklares med nye udmeldinger fra ledelsen i den måned der er gået mellem det sidste interview i kontor A og det første interview i kontor C. Dette er imidlertid ikke noget, informanterne fortæller om, heller ikke når adspurgt. Tværtimod pointerer de, at der ikke er meldt noget ud herom.

Samarbejdsflader og arbejdsform

Når der under interviewene er spurgt ind til forandringens betydning for medarbejderne, er et andet gennemgående tema, nye samarbejder på tværs af de tre kontorer. Kontor A, ser mange muligheder for at samarbejde og få nyt fagligt udbytte, med kontor B. Ingen af informanterne nævner dog kontor C, før de spørges direkte her til. Når adspurgt, siger kontor A, at de ikke ser de samme

samarbejdsmuligheder med kontor C. De forventer dog, at det vil være en del af forandringen at der fra ledelsens side forventes at der samarbejdes på tværs af kontorerne, på nye endnu ikke definerede måder.

I kontor C, mener informanterne også, at der fra ledelsens side er lagt op til at forandringen indebærer nye samarbejder på tværs af kontorerne. Et eksempel på dette er følgende

"(...) og så bliver [ledelsen] ved med at sige, 'jamen der er også en masse synergier'. Dem synes jeg bare ikke der er nogen der har været i stand til at forklare, hvad er det for nogle synergier der ligesom kan binde os sammen?"

Interviewer: Kan du se nogle samarbejdsflader med de øvrige kontorer?

"Måske på et enkelt område... ja... men ellers ikke, også fordi at den måde vi griber tingene an på er meget forskellig" - C2

Som det ses af ovenstående citat, kan C2 dog ikke se, at der skulle være nogle muligheder for dette ønskede samarbejde, da hun ikke ser nogle faglige snitflader til de øvrige kontorer. Dette er en holdning hun deler med de tre øvrige informanter i kontor C, og de udtrykker, ligesom C2, frustration over, at det ikke bliver meldt ud hvad baggrunden for samarbejdet af ledelsen forstås at være.

Til gengæld fortæller alle informanterne i kontor A, at de forud for den endelige præsentation af den nye organisationsstruktur havde forventet en noget større ændring af deres hverdag, end de oplever er tilfældet. Flere udtrykker decideret ærgrelse over, at der ikke er præsenteret flere samarbejdsflader med de øvrige to kontorer, når nu ændringen alligevel foretages. Et eksempel herpå er udtalelsen

"Jeg synes det var en flad fornemmelse af blive præsenteret for [Afdelingsstrukturen]" - A7

Oplevelsen af ærgrelse relaterer de generelt til forventningen om at der ville ske mere, og for nogles vedkommende også, at den, ifølge dem, milde ændring blot betyder, at en øvrig eller udvidelse af forandringen er nært forestående (jf.6.2.2). Flere af informanterne fra kontor A påpeger også, at de mener at der gennem tættere relationer til særligt kontor B, kunne være opstået "synergier", der kunne have øget deres motivation i dagligdagen, fordi det kan øge udbyttet af deres arbejde på det borgernære niveau. Dette vinkel på ærgrelse, vil blive taget op igen, i de senere afsnit.

Informanterne fra kontor C deler ikke denne opfattelse af ærgrelse, dels fordi de, som beskrevet, ikke ser værdien af samarbejdet med de øvrige kontorer, men også fordi de ikke har fundet de orienterende møder særligt informative. Kontor A, mener således at have fået svar på, hvordan samarbejdet kommer til at foregå og i hvilken udstrækning, i langt højere grad end kontor C gør det.

Hvor kontor A er mest optaget af den forestående fysiske flytning (jf. XX), er kontor C mest optaget af et spørgsmål der relaterer sig til deres arbejdsform. Til forskel fra de øvrige kontorer, har kontor C haft en teamstruktur, som det er meldt ud skal opløses i forbindelse med den organisatoriske forandring. Dette er årsag til bekymring og utilfredshed hos informanterne fra kontor C

”(...) vi skal opløse vores teamstruktur, og de meldinger har givet noget uro, fordi vi netop er meget koncentrerede i et team, der hvor jeg sidder. Og fordi vi har svært ved, i mit team, at se hvordan vi skal kunne samarbejde med nogen andre om den opgave som vi er sådan meget specialiserede i” - C4

Denne opløsning af teamstrukturen i kontor C, er ifølge informanterne den mest signifikante ændring, i forbindelse med den organisatoriske forandring. Som ovenstående citat af C4 viser et eksempel på. Informanterne synes, som det også ses af citatet, ikke at de har fået at vide hvordan de ellers skal arbejde, eller hvorfor de ikke kan arbejde i teams mere.

6.1.3 Delkonklusion

I forhold til problemstilling 1; *Hvad motiveres medarbejderne, ifølge dem selv, af i det daglige arbejde?* lader det til, at den mest gennemgående motivationsfaktor for informanterne, er det at gøre en forskel. Dette lader til at kunne forklares gennem en kombination af, at den dominerende motivationsprofil er primadonnakategorien, og elementer af public service motivation. Med hensyn til PSM, er det dog bemærkelsesværdigt, at det at gøre en forskel, ikke for alle informanterne handler om, at gøre en forskel for samfundet og dets borgere, men derimod de øvrige medarbejdere i organisationen.

I forhold til problemstilling 2, *Hvad er medarbejdernes oplevelse af forandringens omfang og indflydelse på deres hverdag?* Må det først og fremmest pointeres, at dette er meget forskelligt, både internt i de to kontorer, såvel som kontorerne imellem. Særligt spørgsmålet om, om der er tale om en stor eller en lille forandring splitter informanterne, selvom lidt flere mener at det er en lille forandring end en stor. Særligt i kontor C er der dog mange af informanterne, der synes det er så uklart hvad forandringen indebærer, at de ikke kan give et svar på spørgsmålet. I kontor A, er informanterne enige om at den største indflydelse på deres hverdag, er den forestående fysiske flytning, som en del af dem ser frem til. I kontor C er de dog ikke enige i, at forandringen nødvendigvis kommer til at indebære en flytning, og hvis den skulle gøre det, er de bekymrede for dette, da de ikke vil væk fra deres nuværende storrumskontor. Den del af forandringen der har størst betydning for deres arbejds hverdag, er ifølge informanterne i kontor C, nedlægningen af deres

teamstruktur, som de er meget frustrerede over fordi de ikke føler der er blevet givet en god begrundelse, eller en forklaring af hvad de skal gøre i stedet. Overordnet er kontor A i øvrigt enige om, at forandringen potentielt kan have en positiv indflydelse på kvaliteten af deres arbejde, fordi samarbejdet med særligt kontor B vil give nye, positive muligheder, og derfor er meningsfyldt. For kontor C's vedkommende, deler de ikke opfattelsen af forandringen som meningsfuld, da de ikke kan se nogle samarbejdsmuligheder med de øvrige kontorer, og nedlæggelsen af teams samt den eventuelle fraflytning af storrumskontor, vil forringe kvaliteten af deres arbejde.

Det er meget få af informanterne der mener, at forandringen indtil videre har haft praktisk indflydelse på deres arbejdshverdag, og ovenstående overvejelser er derfor fremtidige i forhold til interviewtidspunktet. Til gengæld er der i begge kontorer brugt langt tid på at tale om forandringen, både på formelle møder og som gang snak, og dette har taget tid fra de daglige arbejdsopgaver.

6.2 Reaktioner på forandringen og påvirkning af medarbejderne

I afsnit 5.1 er informanternes arbejdsmæssige motivationsfaktorer, samt deres oplevelse af forandringens omfang præsenteret. I dette afsnit 6.2 vil der analyseres på hvordan og hvor meget forandringen påvirker medarbejderne og deres arbejdsmotivation. Der tages her både udgangspunkt i deres direkte udsagn herom, samt analyseres på deres øvrige udtalelser (jf. 2.3). Dette afsnit relaterer sig primært til problemstilling 3. I afsnit 5.3 vil der analyseres på, hvad årsagerne til de observationer der analyseres på i afsnit 5.2 kan være.

6.2.1 Arbejdsmotivation

Det centrale spørgsmål i nærværende projekt er som bekendt, om de organisatoriske forandringer påvirker medarbejdernes arbejdsmotivation. I figur 12, har jeg lavet en oversigt over, hvilke informanter der mener at forandringen har hvilke effekter på dem, ud af tre mulige operationaliseringer.

Figur 12: Informanternes oplevelse af forandringernes indvirkning på deres arbejdsmotivation



Når det kommer til, om informanternes arbejdsmotivation er faldet under de organisatoriske forandringer, svarer alle informanter på nær en, nej til dette. Herudover er der en enkelt informant der oplever, at hans arbejdsmotivation er påvirket positivt i forbindelse med forandringen. Dette er bemærkelsesværdigt, da der i deres udtalelser om deres motivationsfaktorer, er mange der har træk fra primadonnaprofilen (jf. 6.1.1). En central del af primadonna motivationsprofilen er, at de bureaukratiske processer, herunder aktiviteter omkring organisatoriske forandringer, er forstyrrende for medarbejderen, og at disse kan føre til frustrationer og en faldende arbejdsmotivation. Dette skyldes, at de fjerner fokus fra det at gøre en forskel for andre, og dermed ikke bare det der motiverer medarbejderen, men også det der med til at danne selvforståelsen (Hein 2013). Om årsagen til at deres arbejdsmotivation ikke er faldet, oplever mange af informanterne fra kontor A, at det skyldes at der ikke har skulle afskediges nogle medarbejdere i forbindelse med forandringen (jf.6.3.4). Herudover, nævner de også, at hvis forandringen havde større indflydelse på hvilke arbejdsopgaver de har, og hvordan de skal arbejde med dem, så ville det påvirke deres arbejdsmotivation mere i negativ retning, hvilket hænger godt sammen med at det også er dette de bekymrer sig om (jf. 6.2.2).

Selvom de fleste ikke oplever, at deres arbejdsmotivation på interviewtidspunktet er påvirket, svarer flere af informanterne dog ja, til operationaliseringerne af netop arbejdsmotivation. En forklaring på dette kan være, at informanterne svarer på om deres arbejdsmotivation er påvirket ud fra, om deres lyst til at udføre deres arbejdsopgaver er ændret. Dette er selvfølgelig en central del af arbejdsmotivationen, og det kunne bestemt argumenteres for at det er den mest centrale. De tre dele af definitionen af arbejdsmotivation der benyttes i dette projekt er 1. Hvorfor individer forfølger bestemte aktiviteter 2. Indsatsen der ligges i aktiviteterne og 3. Vedholdenheden i udførelsen af

aktiviteterne over tid (jf. 4.1.1). Den første del af denne definition er afdækket i afsnit 6.1.1. Den anden del derimod, omhandler arbejdsindsatsen, hvilket underinterviewene primært er operationaliseret som hvor meget energi informanterne har til deres opgaverne, under interviewene.

Mindre sjovt at gå på arbejde

Selvom det ikke er en formulering, jeg som interviewer har brugt under interviewet, sagde tre af informanterne, at det som følge af at deres kontor undergår organisatoriske forandringer er blevet mindre sjovt at gå på arbejde. For to af disses vedkommende, er dette til trods for, at de siger, at deres arbejds motivation ikke er blevet påvirket negativt. Under interviewene har jeg valgt ikke at spørge ind til denne mulige modsigelse, da jeg har vægtet relationen til informanterne højt, og det at sige til dem at det de fortæller, kan være i modstrid med noget de har sagt tidligere, kan beskadige denne. Derfor, ved jeg ikke hvilken definition af arbejds motivation, de vurderer dette efter. Et bud kunne dog være, at de ikke oplever at de har været mindre produktive i deres arbejde, men blot har fundet mindre glæde i opgaverne. Flere af informanter pointerer til spørgsmål omkring deres arbejds motivation, at forandringerne ikke påvirker hvor meget arbejde de får udført. Følgende citat illustrerer disse pointer

Interviewer: Føler du at forandringen har taget energi fra dig?

- *"Ja, det synes jeg det har"*

Interviewer: Hvad med fra arbejdsopgaverne?

- *"Jeg ville ikke have fået lavet mere, hvis ikke det havde været der. Det har bare været irriterende, det har været mindre sjovt at lave det, det har været mindre motiverende"*

- C4

Som det ses af ovenstående citat, fortæller C4, at hun oplever at have haft den samme produktivitet gennem forandringerne, men at det har været mindre sjovt at udføre disse. Som beskrevet fik jeg under mine første besøg i organisationen en tese om, at der til disse medarbejdere var en forventning om at de var meget motiverede, og at det derfor ikke var legitimt at sige, hvis ens arbejdsindsats var påvirket (jf. 4.1.1).

Det virker til, at informanterne gerne vil vise, at de udfører det arbejde som det forventes af dem, selvom det, i hvert fald for tre af dem, ikke er med den samme glæde ved det, som ellers. Dette kan være et tegn på, at motivationen for at arbejde flyttes fra at være, at det er sjovt, udfordrende og gør en forskel for andre, til mere hygiejnemæssige faktorer, at det er det der forventes af en, for at man får sin løn o.l. Dette er en påvirkning af arbejds motivationen, under den organisatoriske forandring.

Energi fra arbejdsopgaver

Under interviewene er informanterne spurgt om forandringen har taget energi fra dem, og deres arbejdsopgaver (jf. 4.1.1). Som det ses af figur 12, har seks ud af de i alt tolv informanter svaret ja til, at de har brugt meget energi på forandringen. Det er forskelligt hvad disse informanter fremhæver har krævet energi af dem, men det har primært været at tænke på forandringen og dens konsekvenser, ved at skulle indgå i en masse processer, som kræver kræfter, ved at være i tvivl og usikker om hvad der skal ske eller ved at kollegaer bruger tid på at tale om forandringen med informanten. Et eksempel på udtalelser, der fortæller om at forandringen bruger af informantens energi er

”Måske mister man også energi i og med man bruger ressourcer på at sige hej og farvel [til nye og gamle kollegaer ifb.m. forandringen]. Det tager energi ud af arbejdsopgaverne. Men om det bliver opvejet af den nye energi der kommer til af forandringen ved jeg ikke (...) – A5

Det ses af dette citatet, at A5 oplever, at der kræver energi og kræfter, at fra- og tilgå nye kontorfællesskaber og afdelinger, og tillige at denne energi ellers ville have været brugt på de daglige arbejdsopgaver. I henhold til definitionen og operationaliseringen af arbejdsmotivation (jf. 4.1.1), må dette sige at være en negativ påvirkning af denne. Arbejdsmotivationen er blandt andet defineret ved, indsatsen der lægges i arbejdsopgaverne, og den tid der bruges på dem.

A5 mener dog også, at forandringen kan bevirke at han får fornyet energi, og dette er der et par andre af informanterne, der er enige med ham i. Det er afvekslingen fra den fasttømrede hverdag, og potentialet for nye synergier og samarbejdsflader, der får informanterne til at vurdere potentialet for forandringens påvirkning af deres arbejdsmotivation som positivt.

Flere af informanterne fra kontor A, oplever at forandringen kræver mindre energi af dem på interviewtidspunktet, end den har gjort tidligere i forløbet. For eksempel fortalte A8

”[Den aktuelle forandring] trak energi fra det blev meldt ud, til at vi vidste lidt mere, der fylder det jo. Det tager noget tid, og man går og snakker om det” - A8

Dette skyldes ifølge informanterne, at usikkerheden omkring forandringen var stor lige da den blev meldt ud, og også at der på dette tidspunkt var en stilling i spil, et forandringspunkt som dog senere blev aflyst. På interviewtidspunktet, er informanterne fra kontor A mere sikre på hvad den igangværende organisatoriske forandring indebærer, og det bekymrer dem derfor mindre, og tager ikke ligeså meget energi fra dem, og deres daglige arbejdsopgaver.

6.2.2 Følelsesmæssige reaktioner - Usikkerhed og bekymring

Flere af informanterne oplever at være bekymrede eller føle usikkerhed under den organisatoriske forandring. Et af de områder som den eksisterende teori tyder på, er påvirket af organisatoriske forandringer, er medarbejdernes følelse af usikkerhed og bekymringer. Ligeledes har bekymringer og følelser af usikkerhed ud fra teorien, betydning for medarbejdernes arbejdsmotivation. Af denne årsag omhandler dette afsnit om, hvilke bekymringer medarbejderne har omkring forandringen, og om hvilke usikkerheder, hvis nogen, medarbejderne oplever på interviewtidspunktet, som er under forandringsprocesserne. Med viden om bekymringerne, kan der analyseres på, hvad informanterne er optaget af, og deraf muligvis også hvad der har betydning for deres arbejdsmotivation.

Nedenstående tabel 4 giver et overblik over informanternes største bekymringer. Bekymringerne er ordnet i milde, middel, og svære bekymringer. Dette er min personlige vurdering af, hvor stor den pågældende bekymring er, dels i forhold til den pågældende informants udsagn om andre og tidligere bekymringer, og dels i forhold til de øvrige informanternes bekymringer.

Tabel 4: Oversigt over informanternes bekymringer

Informant	Største bekymring(er) på interviewtidspunkt
A1	Ingen egentlige bekymringer.
A2	Mild bekymring over at miste samarbejde med tidligere afdelinger (faglige argumenter). Middel bekymring om at blive flyttet til et storrumskontor.
A3	Ingen egentlige bekymringer, men ærgerlig over at forlade tidligere afdeling (faglige argumenter).
A4	Middel bekymring om at forandringen betyder flere opgaver til ham, og at miste kontrollen over hvad der prioriteres højest af hans opgaver. Middel bekymring for, om forandringen får lov til at indfælde sig. Mild bekymring for at ende i et arbejdsmiljø med meget uro.
A5	Bekymret over mange ting da forandringen først blev præsenteret, fordi hun ikke forstod hvad det konkret betød for hende og hendes arbejdsopgaver, men ingen egentlige bekymringer på interviewtidspunktet.
A6	Ingen egentlige bekymringer. Beskriver det ikke at bekymre sig, som et aktivt valg hun har taget.
A7	Middel bekymring over at miste kontrol over prioritering af arbejdsopgaverne. Middel bekymring over den nye afdelingschef relation til kontoret og hendes arbejdsopgaver, og til den øverste ledelse.
A8	Mild bekymring for, at arbejdsfordeling og magtforhold bliver skæv i mellem kontor A og B. Mild bekymring over, om der meget snart kommer flere og nye forandringer.
C1	Tidligere svær, nu middel til mild bekymring over, at kontor C's funktion nedprioriteres kraftigt.
C2	Generel middel bekymring over hvad der skal ske fremover- det er uklart på interviewtidspunktet. Middel bekymring over at miste kontrol over eget arbejdsliv.
C3	Middel bekymring over at miste kontrol over prioriteringen af arbejdsopgaver.
C4	Middel bekymring over at miste storrumskontoret. Middel til svær bekymring over om kontoret bliver nedlagt, og hun derfor afskediges, eller opgaverne omprioriteres.

I de følgende underafsnit uddybes disse bekymringer.

Fire af informanterne udtaler, at de ikke har nogle bekymringer i forhold til forandringen. Dette kan skyldes mange ting, herunder de i teoriafsnittet nævnte faktorer (jf. 3.0f). Det bør dog bemærkes, at der er et sammenfald i mellem de medarbejdere som udtaler at de ikke bekymrer sig over forandringen, og de som andetsteds i interviewet viser tegn på at resignere (se 5.2.3).

Bekymringer om arbejdsopgaver og prioritering

Det, som flest af informanterne påpeger som en central bekymring i forbindelse med den igangværende organisatoriske forandring er forhold der relaterer sig til hvilke typer af arbejdsopgaver de skal løse, hvem der beslutter dette, og hvor meget kontrol de selv har over deres opgaver og udførelsen heraf (jf. tabel 4). Hele seks ud af de tolv informanter, fortæller om bekymringer, der relaterer sig til disse områder, og disse er både fra kontor A og kontor C. Bekymringerne for dette område virker dog en anelse større hos informanterne fra kontor C, end kontor A. En forklaring på dette kan være, at medarbejderne i kontor C har arbejdet i en teamstruktur, som i forbindelse med forandringen opløses, og det tidligere var her opgaverne prioriteredes. Dette ses for eksempel i udtalelserne af C2 om de tidligere teams

”Et langt stykke hen ad vejen sider vi [i teamet] jo selv og prioriterer opgaverne, også fordi det er os, der ligesom ved hvad der er på spil, og der har styr på hvad det er for nogle opgaver der skal løses. Så det er noget af det jeg har været frustreret over, for hvis ikke vi skal gøre det, hvordan skal vi så gøre det, og betyder det, at jeg får mindre selvbestemmelse fremover? Skal jeg mere til at referere til en chef, og gå ind og spørge hver gang jeg gerne vil i gang med en eller anden lille opgave, eller hvor stort spillerum får jeg selv fremover?” – C2

Som det ses af citatet, lader en del af årsagen til at informanterne fra kontor C er frustrerede over, at teamstrukturen nedlægges, til at handle om kontrol over egne arbejdsopgaver. I modellen over de teoretisk sandsynlige sammenhænge imellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation, er oplevelsen af kontrol over eget arbejde en faktor der kan påvirkes under organisatoriske forandringer (jf. 3.2.1), og det lader ud fra ovenstående til, at dette er tilfældet for nogle af informanterne. Samtidig fortsætter kravene til medarbejderne med at være høje. Dette er relevant, fordi kombinationen af et arbejde hvor der bliver stillet høje krav, men medarbejderne har en lav grad af kontrol over eget arbejde, kan have en negativ indvirkning på arbejdsmotivationen (Karasek og Theorell 1990). Citatet afspejler yderligere, en usikkerhed om, hvad forandringen helt præcist kommer til at betyde, da C2 ikke oplever at vide, hvad der kommer til at træde i stedet for teamstrukturen.

Også informanterne fra kontor A bekymrer sig over, om forandringen vil medføre at de får mindre kontrol over egne arbejdsopgaver. Men hvor informanterne fra kontor C i sær er bekymrede over, om ledelsen går ind og prioriterer for dem, er kontor A mere optaget af, om medarbejderne fra de øvrige to kontorer kan pålægge dem opgaver, med højere prioritering end deres egne. Dette kan skyldes, at organisationsstrukturen, med en overordnet afdelingschef, og en nærmere kontorchef, er ny for kontor C, mens kontor A har haft en lignende struktur inden forandringen (jf. 2.2.2). Når bekymringerne i kontor A centrerer sig omkring de øvrige medarbejderes muligheder for at pålægge dem opgaver, skyldes det især et organisationsdiagram der blev præsenteret på et afdelingsmøde. Dette organisationsdiagram indeholdt pile fra kontor A til kontor B, som skulle markere at de to kontorer skulle samarbejde, og at der skulle overgå ressourcer i form af arbejdskraft fra kontor A til kontor B. Der var ikke nogle pile der gik fra kontor B til kontor A. Informanterne tolker dette som et udtryk for, at kontor B's opgaver har højere prioritet end kontor As. Hvor stor en bekymring dette anses som, svinger dog fra en positiv forventning, om at få flere opgaver af en bestemt type, til en forventning om, at ressourceomfordelingen er betinget af informantens accept i hver enkelt situation, til større bekymringer for at miste kontrol over eget arbejde. De fleste er dog enige om, at betydningen af disse pile er usikker, og at deres udtalelser herom, udelukkende afspejler hvad de forestiller sig, og ikke en ledelsesudmelding. En anden årsag til, at informanterne i kontor A, bekymrer sig over om deres opgaver stadig vil være en prioritet, og om medarbejderne fra kontor B kan råde over deres arbejdskraft, er at de mener at kontor B er et mere velkendt kontor. A8 fortæller

”Vi har i kontor A skulle legitimere vores eksistens over flere omgange. Og det er de i gang med igen, det er ligesom om vores øverste ledelse ikke ved hvad vi laver, men de ved helt sikkert hvad kontor B laver. Så det er en frygt for at blive overskygget, en form for søskendejalousi, far har en yndling, og det betyder så, er det så godt eller skidt at blive lagt sammen? Og skal man så gøre noget ekstra for at de stadig godt kan lide os? Og så bliver det sådan lidt, skal vi gøre noget ekstra for at holde på det vi gør, eller skal vi bare kaste os ind i det, og lade os komme ind i deres kultur” – A8

Disse frustrationer over hele tiden at skulle bevise kontorets værd, er et tema, som tages op af flere af informanterne fra kontor A. De oplever og er frustrerede over, at de mange forandringer har ført til, at kontorets arbejdsopgaver ikke er kendte af den øverste ledelse i organisationen. Ligeledes oplever de, at opgaver som fagligt hører til deres kontor, sendes andre steder hen, og herefter sendes videre rundt, før de lander hos kontor A, som de mener er det rigtige. Dette skyldes ifølge informanterne også de mange forandringer og forskellige ledelsesstrukturer, der har været inden for en kort periode. Kontorets, for den øverste ledelse, uklare profil, kobles her af A8 til bekymringen

om, at blive lagt sammen med en afdeling med et rigtig godt ry, og en meget klar profil, nemlig kontor B.

Bekymringer om det sociale

En bekymring som nævnes af få informanter fra kontor A, er beklagelse over at skulle forlade kollegaerne i den tidligere afdeling. Bekymringen er todelt, så den både omhandler de faglige og de personlige aspekter. Informanternes oplevelser af denne sociale konsekvens af forandringen er dog meget mindre udtalt, end det ud fra de teoretisk sandsynlige sammenhænge kunne antages. Ingen nævner den kollega, som tages ud af kontor A, og flere har kun noget at sige om at forlade kollegaerne i den tidligere afdeling, når der spørges direkte hertil. Flere nævner, at netværket og kontakten og samarbejdsfladerne vil bestå på eget initiativ, og at det derfor ud over kaffepauserne, ikke er en bekymring. De tætteste sociale bånd lader da også til at være internt i kontor A, som måske er blevet sammentømret mere og mere, efterhånden som andre kontorer er tilkommet deres afdeling i gennem de sidste mange reorganiseringer. På samme måde, er informanterne fra kontor C meget bekymrede over at skulle nedlægge samarbejdet i deres teams, men også her er argumentationen herfor stort set udelukkende faglig. De tre medarbejdere, der i forbindelse med forandringen er flyttet ud af kontoret, udtrykkes der heller ikke bekymring over, at miste det sociale samliv med.

Bekymringer om kontortype

Der er ingen af medarbejderne der bekymrer sig over selve det at skulle flytte kontor. Til gengæld bekymrer de sig om, hvilken type af kontor de skal flytte over i. I tabel 4 kan det aflæses, at en informant fra kontor A og en informant fra kontor C har givet udtryk for at de er bekymrede over, at skulle flytte henholdsvis til- og fra et storrumskontor. Langt de fleste af de øvrige informanter, udtrykker også modvilje mod at skifte til kontorform, som det andet kontor har, men de fortæller at de ikke bekymrer sig over dette, fordi de ikke mener at det kommer til at ske (jf. 6.1.2). For kontor C er argumenterne primært faglige, da informanterne er bekymrede for, at de ikke vil kunne udføre deres arbejde ligeså godt, hvis de ikke længere sidder i et storrumskontor. Dette skyldes, ifølge informanterne, at det at side i det fælles kontor gør at de er orienterede om hvad der generelt sker i organisationen, og derfor kan løse deres egne opgaver bedre. Kun en enkelt fortæller, at hun vil være ked af at miste de personlige relationer til kollegaerne, hvis de ikke længere sidder i et fælles kontor. For kontor A, er bekymringen mere udefineret, som det for eksempel ses her

”Men jeg ved godt, at hvis jeg bliver præsenteret for, at vi nok skal sidde i storrums så kommer det til at fylde, fordi det ville jeg synes var træls (...)” – A2

Den går således ikke på, at det vil forringe kvaliteten af arbejdet der kan udføres som i kontor C, og heller ikke på et eventuelt afsavn, til den nuværende kontormakker. Som det ses af citatet, bryder informanterne fra kontor A's sig ikke om tanken om at skulle sidde i storrumskontor, fordi de ikke mener at de vil trives med det, på et personligt plan.

Bekymringer om fremtiden efter forandringen

En anden bekymring er, at den igangværende organisatoriske forandring kun er begyndelsen, og vil blive erstattet af større forandringer snarligt (jf. 6.2.1). For eksempel fortæller A4, at han ikke mener at forandringen vil blive givet den tid det tager for at den er implementeret helt, inden den erstattes af nye organisatoriske forandringer. En holdning han deler med langt de fleste øvrige informanter fra kontor A, om end bekymringen er større hos nogle end andre. Han beskriver arbejds konteksten som evigt foranderlig, og at der altid er et eller andet der bliver lavet om. Intet i organisationen står stille. Når spurgt til, om foranderligheden er noget han tænker over i hverdagen, svarer han

”Ja, det er det helt sikkert. Det tror jeg egentlig der er mange der gør. Man ved jo i bund og grund aldrig om ens arbejde er sikkert, det er også det der blev proklameret med den fyringsrunde nu her i den seneste ikke. Så det påvirker jo en et eller andet sted. Men i dagligdagen så er det jo ikke fordi det påvirker helt vildt meget. Vi skal jo have det [fagområde] til at fungere. Det bliver måske lidt anderledes, men jeg synes ikke hvis man tænker over det, så er det begrænset hvad der rent faktisk ændrer sig” - A4

Det centrale er her, at det at omstændighederne er usikre er noget der fylder for ham. Men det er sjældent at omstændighederne har betydning for arbejdsopgaverne, og det er det vigtigste. Dette er interessant, fordi det bryder med Heins primadonna profil, som vil finde omstændighederne forstyrrende, og utro mod kerneopgaven, det at gøre en forskel. A4 holder her på, at så længe opgaverne er de samme, så er alt andet af mindre betydning.

Følelse af Usikkerhed

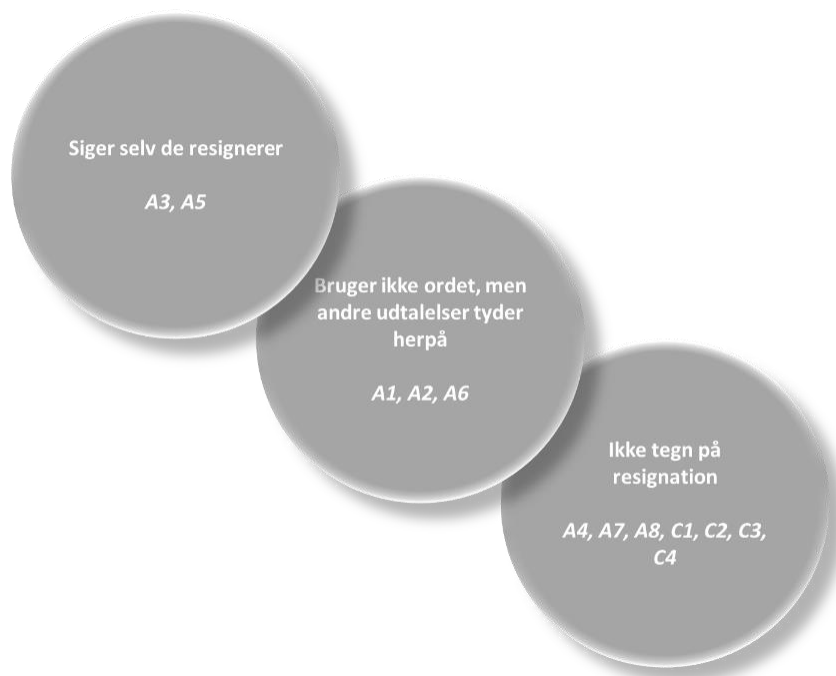
Tæt op ad bekymringen om fremtiden efter forandringen, ligger det at nogle af informanterne i forbindelse med forandringen oplever en generel følelse af usikkerhed. Dette er særlig udtalt i kontor C. Informanterne fra kontor A oplever en følelse af usikkerhed omkring fremtiden, fordi de synes at forandringen er lille i omfang (jf. 6.1.2), og der derfor venter større forandringer i fremtiden. Informanterne fra kontor C oplever en følelse af usikkerhed, fordi det er uklart for dem,

hvad den igangværende forandring indebærer, og de derfor ikke ved hvad der kommer til at ske, eller hvad der forventes af dem.

6.2.3 Resignation

En følelsesmæssig reaktion på forandringerne som et par af informanterne nævner at de oplever, er resignation. Dette begreb dækker over at "Acceptere forholdene som de er, fordi man ikke ser sig i stand til at ændre dem" (Den Danske Ordbog: Resignere). Yderligere tre informanter kommer med udtalelser, der ligeledes kan tyde på en tendens til resignation. I figur 13 nedenfor, findes en oversigt over resignationen blandt informanterne.

Figur 13: Resignation ift. den organisatoriske forandring



En af de informanter, som ikke selv bruger ordet resignation, men som kommer med udtalelser der kunne tyde her på er A6

"De mange forandringer er et grundvilkår i det offentlige, et eller sted bliver man immun over at tænke så meget, for det er ikke noget man kan ændre. Man kan vælge at lade det fylde meget, eller man kan vælge at lade det parkere, og der tror jeg nok der må jeg vælge at lade det... Jeg kan ikke ændre noget, hvis jeg er utilfreds kan jeg finde et nyt job" – A6

Måden hvorpå der her fortælles om, at informanten føler, at hun ikke kan ændre noget, og derfor accepterer at de organisatoriske forandringer er som de er, har klare lighedspunkter med definitionen på resignation. Alle disse fem informanter taler om resignationen som et aktivt valg –

at de enten kan vælge at lade forandringen fremkalde en masse følelser og modstand i dem, eller acceptere at tingene er som de er, og affinde sig med det.

Hvis der skelnes til Heins motivationsteori, kan denne resignation, tænkes at være en reaktion på at forandringerne forstyrrer fra ”kerneopgaven”, dvs. det som motiverer størstedelen af informanterne – at gøre en forskel. Som en reaktion herpå, vælger de at ignorere det, og koncentrere sig om det der betyder noget for dem, som er deres arbejdsopgaver.

Det at de tidligere oplevelser med forandringer, eller generelt at være ”blevet ældre” er ligeledes, noget der går igen, når informanterne fra kontor A beskriver hvorfor de ikke lader sig gå på af de igangværende organisatoriske forandringer. I den forbindelse er det værd at bemærke, at ingen af informanterne fra kontor C, viser tegn på at resignere i forbindelse med den organisatoriske forandring. For kontor C er dette den første store organisationsændring kontoret og informanterne oplever. Hertil kommer, at der blandt de som viser tegn på resignation, med undtagelse af A3, er mange af de informanter der har højest anciennitet kontoret og organisationen.

Den sidste del af citatet, er dog særlig for A6. Hun siger her, at hun må affinde sig med de organisatoriske forandringer, og hvis hun ikke kan det, så er det eneste andet valg, at finde et andet arbejde. Dette er en udtalelse, som bringer os tilbage til tesen om, om det for disse højtuddannede medarbejdere er socialt acceptabelt at blive påvirket af de organisatoriske forandringer. Jeg vil gå mere ind i dette i afsnit 7.2

6.2.4 Modstand mod forandringen

Modstand mod forandringen, har ikke været et emne i nærværende speciale. Det bør alligevel nævnes, at der i kontor C som reaktion på forandringen, er tydelige tegn på modstand, under interviewene. Dette vider sig for eksempel ved, at de som udmelding på, at de ikke længere skal organiseres i deres teams, fortæller at benytter ordet team endnu mere. Særligt er der en af informanterne der nævner, at de i deres mail nu, er begyndt at skrive TEAM, med blokbogstaver. Der er ikke lignende tendenser til modstand, i kontor A.

6.2.5 Delkonklusion

I dette afsnit 6.2, er der præsenteret en analyse af, hvilken indflydelse den organisatoriske forandring har på informanternes arbejdsmotivation, samt hvilke følelsesmæssige reaktioner der er dominerende.

I relation til problemstilling 3; ”Hvad karakteriserer medarbejdernes arbejdsmotivation på interviewtidspunkterne?” Oplever langt de fleste informanter fra begge kontorer, at deres arbejdsmotivation er uændret, når det spørges direkte her til. Mange oplever til gengæld, at hændelser og tanker der relaterer sig til den organisatoriske forandring tager på den energi, de ellers ville have brug på deres arbejdsopgaver. Dette kan være udtryk for, at informanternes arbejdsmotivation alligevel er påvirket negativt, da en del af definitionen på arbejdsmotivation er den indsats der ligges i arbejdet. Mange af informanterne pointerer dog, at de udfører den samme mængde arbejde, som de ellers ville have gjort. En del af forklaringen herpå kan være, at medarbejderne reagerer med en resignation i forhold til de forandringsrelaterede aktiviteter, og koncentrerer sig om at udføre deres arbejde, så de kan fortsætte med at ”gøre en forskel”. Noget tyder derfor på, at informanterne som er motiveret af indholdet af deres arbejdsopgaver, meget nødtigt vil lade udefrakommende påvirkninger fjerne fokus fra dette. Alligevel siger flere af informanterne, at det er blevet mindre sjovt at gå på arbejde grundet den organisatoriske forandring. Dette kan have noget at gøre med, at den organisatoriske forandring er meget uklar for flere af informanterne, og de bekymrer sig derfor om hvad der skal ske, som følge af den. Særligt informanterne fra kontor C oplever en følelse af usikkerhed og uklarhed omkring deres arbejdsform- og opgaver i fremtiden.

6.3 Årsager til reaktioner på forandringen og påvirkning af medarbejderne

Dette afsnit relaterer sig primært til den 4. og sidste problemstilling. For at kunne afdække og besvare denne sidste problemstilling, trækkes der på de oplysninger der er fremsat i de tidligere to analyseafsnit. Helt overordnet, viser resultaterne af analysen if.t problemstilling 1-3, at medarbejdernes arbejdsmotivation ikke er så påvirket af forandringen, som der ud fra teorien og den eksisterende forskning kunne forventes. Dette afsnit, forsøger derfor at afdække, hvad der kan være med til at forklare at medarbejdernes arbejdsmotivation ikke påvirkes af de organisatoriske forandringer i det omfang det var forventet. Selvom informanterne giver udtryk for, at deres arbejdsmotivation ikke er blevet påvirket af forandringen, er der udtalelser der tyder på, at aspekter af deres arbejdsmotivation alligevel kan være påvirket. Derfor forsøges det ligeledes i dette afsnit at

afdække, hvad der gør at informanterne oplever det som mindre sjovt at gå på arbejde, og at forandringen dræner deres energi. Herudover viser nogle af informanterne tegn på resignation som et aktivt følelsesmæssigt valg. Der analyseres også på årsagen til denne strategi.

6.3.1 Forståelsen af forandringen og kontekstens betydning herfor

Kigges der på tværs af interviewene, er der noget der tyder på, at der er en sammenhæng imellem forståelsen af forandringens omfang, og påvirkningen af medarbejdernes arbejdsmotivation.

Medarbejdernes forståelse af forandringen, virker endvidere til at være påvirket af deres tidligere erfaringer, da der er forskel på den dominerende opfattelse af forandringens omfang i kontor A og kontor C.

Informanternes oplevelse af forandringens omfang er i nedenstående tabel 5 krydsrefereret med forandringernes påvirkning af informanternes arbejdsmotivation og hvorvidt de viser tegn på resignation.

Tabel 5: Forandringens omfang x arbejdsmotivation og resignation⁶

Oplever negativ påvirkning af...	Antal informanter	Heraf: forandringen er...	Antal informanter
Arbejdsmotivation	1	Stor	0
		Lille/relativ lille	0
		Uklar i omfang	1
Arbejdsglæde	3	Stor	0
		Lille/relativ lille	1
		Uklar i omfang	2
Energi	6	Stor	3
		Lille/relativ lille	2
		Uklar i omfang	2
Ingen af ovenstående	5	Stor	1
		Lille/relativ lille	4
		Uklar i omfang	1
Tegn på resignation	5	Stor	0
		Lille/relativ lille	5
		Uklar i omfang	0

Af tabel 5 kan det aflæses, at der blandt de af informanterne der ikke oplever en påvirkning af deres arbejdsmotivationen efter nogle af parametrene, er en klar tendens til at de oplever forandringen

⁶ Enkelte informanter indgår i flere af kategorierne for omfanget af forandringen, da deres udtalelser har tydet på mere en ting. For eksempel har en informant sagt, at forandringen er kulturelt stor, men fagligt lille.

som lille. Det samme gør sig gældende for, hvilke af medarbejderne der viser tegn på resignation, hvilket ikke kan undre, eftersom resignationen består i aktivt at vælge at tænke, at de ikke kan gøre noget ved forandringen, og den derfor ikke skal fylde i deres bevidsthed (jf. 6.2.3). Gennem interviewene har der desuden været en tendens mod, at de som har udtrykt at forandringen er uklar i omfanget, har været mere bekymrede og oplevet at forandringen har taget mere energi fra dem, end de øvrige. Denne tendens kan svagt anes i tabel 5. For at kunne forklare mulige årsager til denne observation, vises nedenfor informanternes oplevelse af forandringens omfang fordelt på de to kontorer

Tabel 6: Opfattelse af forandringens omfang, fordelt på kontor

Kontor	Forandringen er..	Antal informanter
A	Stor	3
	Lille/relativt lille	5
	Uklar i omfang	1
C	Stor	1
	Lille/relativt lille	1
	Uklar i omfang	3

Som det kan aflæses af tabel 6, er den mest dominerende opfattelse af forandringens omfang i kontor A, at denne er lille. Når informanterne i kontor A spørges til, om denne forandring har påvirket deres arbejdsmotivation, svarer mange, at det gør den ikke, netop fordi der er tale om en mindre forandring. Den mest dominerende oplevelse af forandringens omfang i kontor C, er at dette er meget uklart. Denne forskel, må tænkes at skulle forklare med forskellene i konteksten for de to kontorer, da kommunikationen omkring forandringen kontorerne har modtaget, har været den samme. Særligt to af informanterne i kontor A fortæller selv, at de forstår forandringen som lille, da de tidligere har oplevet større og mere omfattende forandringer. Flere af informanterne fra kontor A fortæller også, at der er forskel på hvordan de reagerer på forandringer nu, og da de første gang oplevede at indgå i en sådan

”(...)Nu er det jo ikke noget, der på nogen måde bekymrer mig eller gør mig nervøs. Det var jeg måske lidt mere [Da han første gang oplevede organisatoriske forandringer], altså 'hvad betyder det', tænke nok mere over det dengang, nu tager jeg det bare sådan en ting af gangen (...)” - A1

Når dette sammenholdes med to af informanternes fra kontor A's udtalelser om, at forandringen er lille i forhold til de forandringer de har oplevet tidligere, kan det orienterende begreb om

sensemaking være med til at forklare dette. Med dette menes der, at der ud fra informanternes tidligere erfaringer med organisatoriske forandringer, dannes bestemte holdninger om den nuværende – her værende at forandringen ikke er stor af omfang, og derfor ikke påvirker deres arbejdsmotivation. Hvis kontor A's tidligere erfaringer med organisatoriske forandringer betyder, at de ikke bekymrer sig lige så meget over disse, som de gjorde tidligere vil det være nærlæggende at antage at informanterne fra kontor C, der ikke tidligere har oplevet store organisatoriske ændringer, vil opleve at forandringen har stor indflydelse på deres hverdag. Dette er imidlertid ikke tilfældet, da informanterne overvejende fortalte, at de ikke kan svare på spørgsmålet, da det er uklart hvad omfanget vil være. En forklaring på dette kan være, at de når de ikke har oplevet tidligere organisatoriske forandringer, ikke har nogen referenceramme at tolke den nuværende ud fra. Dette fører til, at de er bekymrede for hvad der konkret skal ske, og bliver frustrerede over at arbejde i et miljø, som er præget af uklarhed omkring fremtiden. Hertil kommer, at der grundet deres ledelsesmæssige situation, med en konstitueret kontorchef, også er uklarhed om rollefordelingen i mellem afdelingschefen og deres nærmeste leder, såvel som uklarhed omkring hvad der i fremtiden vil forventes af dem, af den kommende kontorchef, der på et tidspunkt vil erstatte den konstituerede. Ifølge informanterne fra kontor C, har netop det at de har en konstitueret kontorchef medført at de ikke kan definere et klart starttidspunkt for den forandring som casen består af, og ikke kan vurdere hvad denne indebærer.

Interviewer: Har det givet mere usikkerhed omkring forandringen, at kontorchefen var konstitueret?

"Ja. Det har været rigtig træls, Det havde det været alligevel, det er altid træls at have en konstitueret chef, fordi de ikke kan sætte retning. Men det der med at have en kaptajn der fører skibet sikkert igennem [den organisatoriske forandring], det har vi jo ikke haft" – C1

Med andre ord, har de ledelsesmæssige forhold ligeledes betydning for oplevelsen af forandringerne. En forklaring på dette kan være, at de omstændigheder som medarbejderne i kontor C skal forstå forandringen ud fra, dvs. foretage sensemaking, er mudrede og uklare grundet den konstituerede chef, og derfor bliver forståelsen af forandringen det også.

Sammenholdes forståelsen af forandringens omfang med, om medarbejderne har oplevet en påvirkning af deres arbejdsmotivation, er der noget der tyder på, at det har mere betydning for arbejdsmotivation, om omfanget og indholdet af forandringen kan vurderes, end hvor omfangsrig forandringen opleves som.

6.3.2 Kontrol over arbejdstid- og opgaver

Noget af det der bekymrer informanterne mest i forbindelse med forandringen er, om de vil miste kontrollen over hvilke arbejdsopgaver der prioriteres hover andre (jf. 6.2.2). Som beskrevet i teoriafsnittet, er kontrol over egne arbejdsopgaver noget som i teorien er kendt for at have indflydelse på medarbejdernes arbejdsopgaver, hvis ikke kravene der stilles til medarbejderne tilsvarene lempes.

I henhold til nærværende studie, må det yderligere bemærkes, at når informanterne bruger lang tid på at bekymre sig om prioritering af deres arbejdsopgaver, så tager det energi og tid, fra de erhvervsmæssige arbejdsopgaver de har. Det kan således være de mere følelsesrelaterede reaktioner der gør, at arbejds motivationen potentielt bliver påvirket af kontrol, mere end den egentlige kontrol i sig selv. I henhold til de orienterende begreber, kan årsagen til at særligt indflydelsen på arbejdsopgaverne og -prioriterings er noget der bekymrer medarbejderne, skyldes to ting.

Det første er, at informanterne overvejende er motiveret af, at gøre en forskel i deres arbejde (jf. 6.1.1). Som det ses af citatet bragt på side 67 af C2, pointeres det af særligt informanterne i kontor C, at det vil gå ud over kvaliteten af deres arbejde, hvis de ikke selv kan prioritere opgaverne, da det er dem som kender fagområdet bedst. Dette er den største årsag til, at de er bekymrede over hvem der bestemmer hvilke opgaver der skal løses hvornår, både i kontor A og kontor C. En forklaring på dette kan være medarbejdernes arbejds motivationsprofil, som er præget af, at de brænder for at gøre en forskel (jf. 6.1.1). Deres høje faglighed og specialisering inden for deres fagområde, gør at de oplever, at de selv bedst kan vurdere hvilke arbejdsopgaver der er vigtigst. Derfor opleves det som en trussel mod kapaciteten til bedst at gøre en forskel, når andre, med mindre viden på området, kan prioritere deres arbejdsopgaver for dem.

En anden forklaring er, at opgaverne og måden at udføre dem på, er en del af informanternes hverdag og rutiner, og en opbrydning i dette, er derfor også en ændring i deres rutiner og vaner. Dette kan skabe bekymringer, da der et grundlæggende menneskeligt ønske om at fortsætte med den hverdag som man kender, og bekymringerne tager tid og energi fra medarbejderne, hvilket påvirker arbejds motivationen.

Særligt medarbejderne fra kontor A oplever dog en stor tillid til ledelsen om, at selvom der er kommet disse udmeldinger der relaterer sig til øget og ændret kontrol over deres arbejdsopgaver, vil de stadig kunne indgå i dialog med denne, hvis der er prioriteringer de finder problematiske.

6.3.3 Tillid og jobsikkerhed

Med denne observation om tillids betydning i forhold til kontrolls indvirkning på forholdet mellem arbejds motivation og organisatoriske forandringer, ledes der over til emnet herom. Medarbejder i kontor A, oplever at deres kontorchef har stor tillid til dem, og de forklarer at dette gør, at de ikke bekymrer sig så meget om øget kontrol med deres arbejdsopgaver, end de ellers ville have gjort.

(...) Så skulle jeg bare sikre mig hos [kontorchef] at de opgaver jeg havde, dem kunne jeg blive ved med at 'føre i hus' kan man sige, og så må de andre [opgaver] så komme efterfølgende. Og det var han sådan set helt med på. Det er den eneste bekymring jeg lige kan komme i tanke om, og det har der været stor forståelse for hele vejen rundt" – A4

A4 forklarer her, hvordan hans bekymringer omkring prioritering og kontrol over opgaveudførelsen, hurtigt blev opløst, da han med det samme talte med sin ledelse om bekymringen. Andets steds i interviewet, fortæller han ligeledes, at den gode relation til kontorchefen, bevirker at han ikke oplever følelser af usikkerhed i forbindelse med forandringen. Ovenstående udtalelse, kan tages som udtryk for at A4 oplever en stor gensidig tillid imellem sin kontorchef og ham selv. Dette kan være med til at give en yderligere forklaring på, hvorfor det at der er en konstitueret kontorchef i kontor C, giver anledning til øget usikkerhed. Relationen til kontorchefen i kontor A er opbygget gennem mange års samarbejde, og informanterne i dette kontor kender og har tillid til hans reaktioner i forskellige situationer. Dette er ikke tilfældet for kontor C, som har en ny kontorchef i rollen som oven i købet ikke har den samme bemyndigelse til at tale deres sag. De har derfor ikke den samme tillid til, at deres interesser er varetaget, og heller ikke haft mulighed for at danne sig et indtryk af, om hun har tillid til deres evne til at udføre deres arbejde.

Jobsikkerhed

Ifølge medarbejderne i kontor A, er den vigtigste årsag til, at deres arbejds motivation kun i ringe omfang påvirkes af den aktuelle forandring, at der ikke i forbindelse hermed, skal spares en stilling. Denne oplevelse er formet af, at den større organisatoriske forandring kontoret gennemgik for to år siden, ifølge dem selv, i høj grad deres påvirkede deres arbejds motivation i negativ retning. Årsagen til dette var, at processen var meget lang, men også at den involverede fyringer. Flere fortæller, at fyringerne generelt virkede tilfældige, og ingen af dem følte sig sikre, uanset medlemskab i LMU eller at de var på barsel. For de enkelte, der ikke var bekymrede for om deres egen stilling skulle ophøre, oplevede de, ifølge dem selv, alligevel en påvirkning af deres arbejds motivation som følge af den generelle stemning i kontoret. Som det for eksempel kan ses af citaterne af A8 på side 65,

oplevede mange af informanterne en større påvirkning af deres arbejdsmotivation, lige da forandringen blev meldt ud, end de gør på interviewtidspunktet. De forklarer, at der i den første information de fik om forandringen, var indeholdt at der skulle spares en stilling væk i forbindelse hermed. Om dette fortæller A5

”Når der kommer sådan en organisationsændring her, og den bliver adviseret, så tror jeg vi alle sammen bliver sådan lidt usikre og tænker ’uh, skal man nu til at lave noget helt andet?’ og for det første ’kan jeg egentlig blive her?’. Det der sker, når der er en fyring med er, at det er det eneste der fylder. Man glemmer alt om det faglige. Men den blev heldigvis hurtigt taget af denne her gang” – A5

Når medarbejderne fra kontor A oplever, at det at der er en stilling i spil påvirker dem meget, kan det hænge sammen med, at de mener generelt mener, at de vil være nemme at erstatte i deres nuværende jobfunktion. Til gengæld mener de også, med undtagelse af de som er over halvtreds, at de vil have forholdsvis nemt ved at finde et nyt arbejde, inden for deres fagområde. Følelsen af, at deres job ikke var på spil i denne forandring sammenlignet med den sidste, kan også have fået den aktuelle forandring til at opleves mindre i omfang for disse informanter, da deres oplevelser er af forandringen er formet af deres tidligere erfaringer (jf. 6.3.1).

Der kan ikke drages lignende konklusioner fra kontor C, da informanterne ikke har de samme tidligere oplevelser. Det at der skulle spares en stilling, da forandringen først blev meldt ud, er heller ikke noget de bringer op, under interviewene. Til gengæld er der en enkelt af informanterne fra kontor C, der som følge af forandringen, har undersøgt sine muligheder for at finde et andet job, og konkluderet at disse er gode. Årsagen til, at disse muligheder blev undersøgt var, at den usikre kontekst og udsigten til ikke at have samme kontrol over egne arbejdsopgaver, gjorde hendes arbejde mindre attraktivt og motiverende for hende.

6.3.4 Den oplevede meningsfuldhed af forandringen

Oplevelsen af, om forandringen er foretaget på et meningsfuldt grundlag, er det som splitter de to kontorer mest. Når informanterne fra kontor A spørges til, hvorfor denne forandring kun i ringe eller ingen grad påvirker deres arbejdsmotivation, svarer de, udover at der ikke er nogen stillinger i spil, også at det er en forandring som de synes giver mening. Faktisk forklarer samtlige af informanterne fra kontor A, på et eller andet tidspunkt, at de synes den aktuelle ændring, er en, som giver god organisatorisk mening, og også mening i forhold til deres arbejdsopgaver. Denne meningsfuldhed, relaterer de særligt til de nye samarbejdsfællesskaber med kontor B. Langt de

flESTE af informanterne fra kontor af fortæller at har gået og ventet på at det ville ske, og var skuffede over at det ikke skete under forandringerne i 2015. Dette kan tænkes at påvirke arbejdsmotivationen positivt, da de mener at kvaliteten af deres arbejde vil stige, og dermed kan de gøre en større forskel på det praksisnære niveau, som de med deres PSM og primadonna-motivationstræk vægter højt. Endvidere tror/håber flere, at den praksisnære arbejdsform i kontor B som roses af direktion og ledelse, vil præge kontor As arbejde i deres retning, og de kommer derfor tættere på borgerne. Det at gøre en forskel og være tæt på borgerne, er en motivationsfaktor for informanterne, primadonnaen og medarbejdere i det offentlige (jf. 6.1.1).

Hvis dette sammenlignes med kontor C, vil der opdages en markant uenighed med dette. To ud af de fire informanter benytter til at beskrive omstændighederne for forandringen ordet ”hovsaløsning”

Interviewer: Synes du det giver mening at foretage den her forandring?

C1: *”Nej det synes jeg sådan set ikke”*

Interviewer: Hvorfor ikke?

C1: *”Jamen det virker som sådan lidt en hovsaløsning, altså vi har ikke rigtig noget fagligt tilfældes med de to andre kontorer. Det ved jeg er en udbredt opfattelse oppe i kontoret”* – C1

Ovenstående citat, er et eksempel på denne omtale af den aktuelle forandring som en hovsaløsning, fra ledelsens side. Argumentet for dette er, at den for kontor C lange periode med en konstitueret kontorchef (tidligere afdelingschef), der har gjort, at der er taget en beslutning om at flytte kontoret sammen med kontor A og B, og ikke de faglige fællesskaber. Dette underbygges også af udtalelser fra informanterne fra kontor A, der som beskrevet (jf. 5.0), anser sammenfletningen med kontor B langt mere meningsfuld end med kontor C.

Det virker sandsynligt, at det at der ikke kan skabes mening omkring forandringen, er med til at bevirke at informanterne i kontor C ikke kan se hvad meningen med denne er, og der derfor opstår uklarhed omkring dens omfang og kontorets fremtidige vilkår.

6.3.5 Delkonklusion

I relation til problemstilling 4, *Hvad er sammenhængen i mellem medarbejdernes arbejdsmotivation og de organisatoriske forandringer?*, virker det først og fremmest il at sammenhængen imellem de to i denne case er mindre end forventet. Særligt i kontor A, er informanternes arbejdsmotivation ikke påvirket ret meget under de organisatoriske forandringer. Dette kan skyldes, at de har erfaringer fra mange tidligere og større forandringer, og deres tolkning af den aktuelle forandring formes af dette, og derfor ikke virker stor i omfang. Det at den ikke virker stor i omfang bevirker, at

deres arbejdsmotivation ikke i så høj grad påvirkes. Der imidlertid en del informanter der oplever omfanget af forandringen som uklar. Dette er særligt udtalt i kontor C, hvilket kan forklares med at de dels har en konstitueret kontorchef, hvor relationerne og forventningerne ikke er afklarede, og dels ikke har oplevet tidligere forandringer, som giver dem en forståelsesramme for den nuværende. Noget af det der har bekymret informanterne i forbindelse med forandringerne er kontrol over egne arbejdsopgaver. Denne bekymring virker til at have mindre betydning for arbejdsmotivationen i kontor A end kontor C, da der i kontor A er en større tillid i mellem ledelse og medarbejdere. Hertil kommer, at den aktuelle forandring ikke indeholder fyringsrunder, og dette giver informanterne en større tryghed.

En sidste faktor der virker til at have afgørende betydning for forandringens indvirkning på medarbejdernes arbejdsmotivation, er om de oplever at forandringen er meningsfuld. Den meningsfulde forandring kan anspore til en positiv udvikling i arbejdsmotivationen, mens den ikke-meningsfulde forandring kan føre til modstand imod denne, og en negativ udvikling i arbejdsmotivationen.

KAPITEL 7: KONKLUSION

Formålet med nærværende speciale, har været at besvare forskningsspørgsmålet, som har følgende ordlyd

1. Hvordan påvirker de organisatoriske forandringer i case-afdelingen medarbejdernes arbejdsmotivation og 2. hvad har indflydelse herpå?

For at besvare dette, er der opstillet fire problemstillinger. Den første af disse lyder *Hvad motiveres medarbejderne, ifølge dem selv, af i det daglige arbejde?* Langt de fleste af de interviewede medarbejdere, viser tegn på at være motiveret af at udføre et arbejde, der gør en forskel for andre mennesker, og arbejdsopgaver som de finder meningsfulde. Generelt er de indre motivationsfaktorer dominerende i medarbejdernes oplevelse af deres egen motivation, hvilket kan være udtryk for, at deres ydre motivationsfaktorer er dækket. Overraskende få, nævner sociale relationer og/eller anerkendelse, som faktorer der motiverer dem i det daglige arbejde.

Besvarelsen af problemstilling nummer to, *Hvad er medarbejdernes oplevelse af forandringens omfang og indflydelse på deres hverdag?* Viser en større differentiering medarbejderne imellem. Den største forskel er, hvor stor indflydelse medarbejderne mener at den aktuelle forandring vil have på deres arbejdsliv. Lidt flere mener dog, at indvirkningen på deres arbejdsliv er forholdsvis lille, sammenlignet med forholdsvis stor. Ligeså mange af medarbejderne oplever dog, at forandringen er så uklar i indholdet, at de ikke kan komme med et svar på hvilken betydning den vil have for deres hverdag.

Problemstilling tre, *Hvad karakteriserer medarbejdernes arbejdsmotivation på interviewtidspunkterne?* Viser, at medarbejderne ikke selv oplever at deres arbejdsmotivation er påvirket negativt som følge af den organisatoriske forandring. Alligevel fortæller tre af informanterne, at det under forandringen er blevet mindre sjovt at gå på arbejde, mens halvdelen føler, at forandringen tager på deres indre energi, som eller ville være brugt på deres arbejdsopgaver. Medarbejderne tænker også meget over forandringen, og er bekymrede og usikre på en række forhold om fremtiden, som følge af denne. En gruppe af medarbejdere, udtaler at de har taget et aktivt valg om ikke at lade forandringen bekymrer eller påvirke dem.

Den fjerde og sidste problemstilling, har været følgende *Hvad er sammenhængen i mellem medarbejdernes arbejdsmotivation og de organisatoriske forandringer?* Her er det konstateret at særligt forhold hvad angår deres tidligere erfaringer med forandringer, deres evne til at skabe

mening i forandringen, tilliden mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdernes oplevelse af deres jobsikkerhed har betydning for, om den organisatoriske forandring påvirker deres arbejdsmotivation. Herudover bevirker det, at medarbejderne er motiveret af at gøre en forskel, at det påvirker deres arbejdsmotivation, når de taber kontrol over deres eget arbejde.

I relation til forskningsspørgsmålets del 1, konkluderes det, at medarbejdernes arbejdsmotivation påvirkes, i form af, at forandringen tager på deres indre energi som de ellers ville have brugt på deres arbejdsopgaver. Flere oplever også, at det under den organisatoriske forandring er blevet mindre sjovt at gå på arbejde. Disse forhold ændrer dog ikke, på deres grundlæggende lyst til at udføre deres arbejdsopgaver. Dette kan lader til at skyldes, at de er motiverede af at gøre en forskel for andre, heraf både andre medarbejdere og borgere.

I relation til forskningsspørgsmålets del to, er et af de vigtigste fund, at medarbejdernes forståelse af den organisatoriske forandring har betydning for, hvor meget de bekymrer sig om den, og om den har indflydelse på deres arbejdsmotivation. Hvad angår forandringens indvirkning på deres arbejde og hverdag, lader det til at være mindre vigtigt, om den har stor eller lille indflydelse, sammenlignet med, om det er tydeligt for informanterne hvad indvirkningen består i. Uklarhed omkring forandringens indhold og omfang, lader til at have en negativ indflydelse på medarbejdernes arbejdsmotivation. Denne uklarhed, kan dog muligvis opvejes, af tillidsfulde relationer til ledelsen, særligt i form af tilliden til udførelsen af arbejdsopgaverne. Oplevelsen af kontrol over egne arbejdsopgaver, er nemlig noget der lader til at have stor betydning for, og om i hvor høj grad og i hvilken retning medarbejdernes arbejdsmotivation påvirkes af den organisatoriske forandring. Herudover, virker det til, at det forhold om forandringens opleves som meningsfuld af medarbejderne, har betydning hvor en særligt meningsfuld organisatorisk forandring bevirker at arbejdsmotivationen kan øges i forbindelse med forandringen.

Disse faktorer lader dog til, at miste deres betydning, hvis der i forbindelse med forandringen er forhold der gør, at medarbejdernes oplevelse af jobsikkerhed forringes. Dette er nemlig noget, der virker til, at overskygge de omstændigheder, der ellers gjorde, at forandringen påvirkede medarbejdernes arbejdsmotivation i mindre negativ retning.

7.1 Perspektivering og videre studier

I forhold til den tidligere forskning refereret i afsnit 1.2, genfindes resultatet af Størseths undersøgelse, omkring betydningen af den individuelle oplevelse af den organisatoriske forandrings betydning for indvirkningen på arbejdsmotivationen. En række af de orienterende begreber, som var

fundet relevante på baggrund af den eksisterende forskning på området, lader endvidere til at have betydning for arbejdsmotivationen i den pågældende case. Dette glæder særligt for tillid, kontrol, sensemaking, hverdagsliv og rutiner, følelser og jobsikkerhed. Til gengæld, kan der ikke i den pågældende case findes tegn på, at involvering og retfærdighed skulle være af særlig betydning for de organisatoriske forandrings indvirkning på arbejdsmotivationen. Ud fra dette single casestudie, er nogle af de teoretisk sandsynlige sammenhænge dermed tilsyneladende bekræftet i deres relevans, i hvert fald for det pågældende case. Med disse observationer, vil fremtidige studier have mulighed for, at undersøge betydningen af disse faktorer endnu mere indgående, da der er opnået en større fornemmelse af, hvilke faktorer der kan have betydning for arbejdsmotivationen i forbindelse med organisatoriske forandringer. Der er dog stadig behov for, at undersøge forandrings betydning for arbejdsmotivationen i andre cases. Herudover vurderes det, at der med fordel kunne foretages større kvantitative studier, hvor der ved brug af for eksempel faktoranalyse, testes for de potentielt influerende variables interne korrelation. Dette skyldes at nærværende undersøgelse umiddelbart bekræfter, at mange af de variable der influerer på forholdet mellem organisatoriske forandringer og medarbejdernes arbejdsmotivation, også har intern indflydelse på hinanden.

7.2 Kritik

I besvarelsen af forskningsspørgsmålet er der primært taget udgangspunkt i medarbejdernes egne udtalelser og oplevelser omkring den organisatoriske forandring og deres arbejdsmotivation. Der kan imidlertid rettes kritik i forhold til, om dette er et godt mål, for om medarbejderes arbejdsmotivation reelt er påvirket. Dette skyldes, at det gennem både interview og analyse fremstår som meget vigtigt for informanterne at slå fast, at deres arbejdsmotivation og -indsats ikke påvirkes af de organisatoriske forandringer. Samtidig udtaler samtlige tolv interviewede medarbejdere, at selvom deres egen arbejdsmotivation ikke er påvirket af den aktuelle organisatoriske forandring, så er flere af deres kollegaers det helt sikkert, og i øvrigt at organisatoriske forandringer generelt påvirker medarbejderne i organisationens arbejdsmotivation. En forklaring på dette kan være, at medarbejdernes udtalelser om, at deres arbejdsmotivation ikke er påvirket, skyldes at det at svare ja til dette, ikke vil stemme overens med deres selvforståelse, og/eller ikke opleves som et legitimt svar.

På samme måde, kan det at ni ud af tolv udtaler, at de er motiveret af "at gøre en forskel" være udtryk for, at det er dette der forventes af dem som offentligt ansatte. Når adspurgt hvorfor de tror der forskes mindre i højtuddannedes arbejdsmotivation, end øvrige uddannelsesgruppers, svarer langt de fleste, at dette formegentlig skyldes, at det antages at højtuddannede medarbejdere som

dem selv, er motiveret af selve opgaverne, uafhængig af de ydre vilkår som arbejdsmiljø, identifikation med organisationen og ledelse. Igen, kan deres udtalelser om, hvad de er motiveret af, skyldes at de tilpasser deres svar, i forhold til hvad der både samfundsmæssigt- og ledelsesmæssigt forventes af dem. Dette skal ikke forstås, som en opfattelse af, at de interviewede medarbejdere bevidst lyver for at fremstå bedre, men derimod en forståelse af, at mennesker som grundlæggende sociale væsener, ubevidst agerer inden for de normer de kender til, og hvad der forventes af dem i den rolle de indgår i. Det erkendes endvidere, at en sådan kritik fremstår stærkere, i lyset af, at jeg har afholdt mig fra at bekende mig endegyldigt til én videnskabsteoretisk forståelse, og dermed åbner for alternative videnskabsteoretiske perspektivers forklaringsmekanismer.

Et andet nærliggende kritikpunkt af tilgangen til ovenstående analyse, vil være at analysen ikke anvender teori til at løfte forståelserne op på et højere niveau, end det er tilfældet. Det har i nærværende speciale været et grundlæggende ønske, at lade den kvalitative empiri tale så meget selv så muligt, og hovedsageligt anvende analytiske teknikker til at drage paralleller og identificere mønstre, samt at forklare disse. Dette ønske er formet ud fra, at de store overblik og teoretiske overvejelser i forvejen er foretaget på området af den tidligere forskning. Til gengæld, er der en mangel på den dybere kvalitative, forklarende forståelse, og det er hvad jeg med dette speciale har forsøgt at bidrage med.

LITTERATUR

A

Andersen, Lotte Bøgh og Lene Holm Pedersen (2014) Styring og motivation i den offentlige sektor. Jurist og økonomforbundets forlag.

Arbejdsmiljoviden.dk (2016) <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Forandringer/Viden-om-forandringer/Hvad-er-forandringer> identificeret 20.10.2017

B

Beckett, Trine (2011) "Danske arbejdspladser er dårlige til forandring". Djøfbladet – Magasin for medlemmer af Djøf. Nr. 13, udgivet 11.08.2011.

Berger, Peter L og Thomas Luckmann (1966) Den samfundsskabte virkelighed. Dansk version fra 1972. Lindhardt og Ringhof, Vojens.

Berg-Sørensen (2012) "Hermeneutik og fænomenologi" I Jacobsen, Michael Hviid, Kasper Lippert Jacobsen og Peter Nedergaard (2012) Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning. Hans Reitzels Forlag.

Bloch, Charlotte (2001) Flow og stress – stemninger og følelseskultur i hverdagslivet. Samfundslitteratur.

Borum, Finn (2014): "Organisationsforandring" i Signe Vikkelsø og Peter Kjær (2014): Klassisk og moderne organisationsteori. Hans Reitzels Forlag.

Buch, Anders, Vibeke Andersen og Ole H. Sørensen (2009) Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning. Jurist- og økonomiforbundets Forlag.

C

Collin, Finn (2012) "Socialkonstruktivisme" I Jacobsen, Michael Hviid, Kasper Lippert - Rasmussen og Peter Nedergaard (2012) Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning. Hans Reitzels Forlag.

D

Delanty, Gerard (2007) "Sociology." I Ritzer, George (red)(2007) The Blackwell Encyclopedia of Sociology. Blackwell Publishing.

Den Danske Ordbog: Resignere. Identificeret 03-11-2017 via <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=resignere>

Diefendorff, James M. og Gina A. Seaton (2015) Work Motivation. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition

Dinibutun, s. Revda (2012) Work Motivation: Theoretical Framework. Journal of GSTF Business Review. Vol. 1No. 4.

E

Eskelinen, Leena (2009) Medarbejderne og strukturreformen – Organisationsændringer, helbred og velbefindende før og efter. AKF (Anvendt Kommunal Forskning).

Eurofound (2012), Fifth European Working Conditions Survey, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Ezres, Amir og Alice M. Isen (2002) "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 6, 1055–1067

F

Franken, Robert E. (2002) *Human Motivation*. Thomson Learning.

G

Grønstad, Anniken Fossland (2017) Exploring work-related attributions of sickness absence during organizational change: A scoping review. *International Journal of Workplace Health Management* Vol. 10 no. 3.

H

Hein, Helle Hedegaard (2009a) *Motivation - Motivationsteori og praktisk anvendelse*. Hans Reitzels Forlag.

Hein, Helle Hedegaard (2009b) *Motivation og ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere. Ledelse & Erhvervsøkonomi*. År 2009, nr. 04.

Hein, Helle Hedegaard (2013) *Primadonna Ledelse – Når arbejdet er et kald*. Gyldendal Business.

Hodeghem, A. og J.L. Perry (2009) "EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction". *International Review of Administrative Sciences*. Vol 75 pp 5-9.

Højberg, Henriette (2012) "Hermaneutik" I Fuglsang, Lars og Poul Bitsch Olsen (2012) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer*, Roskilde Universitetsforlag.

I

J

Jacobsen, Klaus Fribert (2004) *Befolkningens Uddannelsesniveau*. Danmarks Statistik.

Jacobsen, Michael Hviid (2012) "Adaptiv teori – en tredje vej til viden" I Antoft, Rasmus et al. (red.): *Håndværk og horisonter - Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Syddansk universitetsforlag

K

Karasek, Robert A (1979) "Job Demands, Job Decisions Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign". *Administrative Science Quarterly*. Vol 24 no 2. Sage Publications.

Karasek, Robert og Töres Theorell (1990) *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Katzenelson, Boje: Motivation i *Den Store Danske*, Gyldendal. Identificeret 28. juni 2017 via <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=127924>

Knudsen, Herman, Ole Busck og Jens Lind (2011) "Work environment quality: The role of workplace participation and democracy". *Work, Employment and Society* vol. 25 nr. 3.

Kotter, John P. (1997) *I spidsen af forandringer*. Peter Asschenfedlts Nye Forlag

Kristensen, Søren og Hanne Kathrine Krogstrup (1999) *Deltagende Observation – Introduktion til en forskningsmetodik*. Hans Reitzels Forlag.

Kristensen, Tage Søndergaard et al. (2013) *Jobbet eller arbejdspladsen – Hvad betyder mest? En analyse af social kapital i folkeskoler*. *Tidsskrift for arbejdsliv*, årg. 15, nr. 3

Kristensen, Tage Søndergaard, Peter Hasle og Jan Hyld Pejtersen (2008) "Virksomhedens sociale kapital – en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø?". *Tidsskrift for arbejdsliv*, Årg 10, nr. 2

L

Layder, Derek (1998) *Sociological Practice – Linking Theory and Social Research*. Sage Publications.

Lippert-Rasmussen, Kasper (2015) "Sandhed og relativisme" I Jacobsen, Michael Hviid, Kasper Lippert-Rasmussen og Peter Nedergaard (2015) *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*. Hans Reitzels Forlag

Lykkeforskning.aau.dk, identificeret d. 1/11-2017 via <http://www.lykkeforskning.aau.dk/lykke-maale/european-values-study/>

M

Mackie, Marianne Kjær, Leila Lanzky Hjulgaard og Pia Dyrby Poulin (2017) *Statistisk Tiårsoversigt 2017 – Tema: Arbejdsliv, pension og dødelighed*. Danmark Statistik.

Mathur, Anurakti (2013) "Employee Motivation and Values as Correlates of Organizational Change", *Review of HRM* 2:2013

Mills, Jean Helms (2010) "Sensemaking" I *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc.

N

Netterstrøm, Bo (2010) *Organisationsændringer, stress og helbred – OSH: En undersøgelse af 5 kommuner og 2 amter før og efter den kommunale strukturreform 1. januar 2007*. Rapport til Arbejds miljø forskningsfonden.

O

P

Q

R

Rasborg, Klaus (2012) ”Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi” I Fuglsang, Lars og Poul Bitsch Olsen (2012) Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer, Roskilde Universitetsforlag.

Rendorff, Jacob Dahl (2012) ”Fænomenologien og dens betydning” I Fuglsang, Lars og Poul Bitsch Olsen (2012) Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer, Roskilde Universitetsforlag.

Russ, Travis L. (2011), "An exploratory study of an experiential change program's impact on participants' affective outcomes", *Leadership & Organization Development Journal*, 32:5

Ryan, James C. (2011) Development of a Measure of Work Motivation for a Meta-Theory of Motivation. *Psychological Reports* 108, 3.

S

Schutz, Alfred (1967) *The Phenomenology of the Social World*. Heinemann Educational Books. London.

Sparks, Kate, Brian Faragher og Cary L. Cooper (2001) “Well-being and occupational health in the 21st century workplace”. *Journal of Occupational Psychology* vol 74 pp. 489-509.

Stehr, Nico (2007) "Knowledge Societies." *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Ritzer, George (ed). Blackwell Publishing.

Størseth, Fred (2004) “Maintaining Work Motivation during Organisational Change”. *International Journal of Human Resources Development and Management* 4:3

T

Terry, Deborah, Victor T. Callan og Geoffrey Sartori (1996) ”Employee adjustment to an organizational merger: stress coping and intergroup differences”. *Stress Medicine*. Vol. 12 pp. 105-122.

Turnbull, Sharon (2002) “The Planned and Unintended Emotions Generated by a Corporate Change Program” *Advances in Developing Human Resources* Vol. 4, No. 1, pp. 22-38

U

V

Vroom, Victor (2013) "Expectancy Theory" I Eric H. Kessler *Encyclopedia of Management Theory*. SAGE Publications Inc. Thousand Oaks.

W

Weick, Karl E (1995) Sensemaking in Organizations. Sage Publications.

Weiner, B. (1992) Human motivation - Metaphors, Theories and Research. Sage.

Wiezer, Noortje, Karina Nielsen, Krista Pahkin, Maria Widerszal-Bazyl, Tanja de Jong, Pauliina Mattial-Holappa og Zofia Mockallo (2011) Exploring the link between restructuring and employee well-being. Central Institute for Labour Protection - National Research Institute Warsaw. (PSYRES-projektet)

X

Y

Yin, Robert K (2014) Case Study Research- Design and Methods. 5th edition. Sage.

Z

Zahavi, Dan (1997) Husserls Fænomenologi. Serie: Filosofi. Gyldendal.

Æ

Ø

Østhus, Ståle (2007) "For better or worse? Workplace changes and the health and well-being of Norwegian workers". Work, Employment and Society. Vol 21:4 pp731-750.

Å

BILAG

Bilag A: Interviewguides kontor A

Emne	Spørgsmål runde 1	Spørgsmål Runde 2
Baggrund	<ul style="list-style-type: none"> - Alder - Anciennitet - Samlever/børn - Tidspunkt for indtræden på arbejdsmarkedet - Jobfunktion/position/ antal udedage - Hvor aktivt deltog du i processen 	<ul style="list-style-type: none"> - Alder - Anciennitet - Samlever/børn - Tidspunkt for indtræden på arbejdsmarkedet - Jobfunktion/position/ antal udedage - Hvor aktivt deltog du i processen
Forandringen overordnet	<ul style="list-style-type: none"> - Kan du beskrive, hvad DU mener, at denne forandring indebærer? - Hvad indebærer det for DIG? - Hvordan så en dag ud før/efter forandringen? Hvad med når du er hjemme er der noget der har ændret sig? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kan du beskrive, hvad DU mener, at denne forandring indebærer? - Hvad indebærer det for DIG? - Hvor ofte tænker du på noget der har med forandringen at gøre? Har du tænkt på det i dag? Hvilke situationer tænker du over det?
Relationer	<p>Synes du, du/i er blevet hørt tilstrækkeligt ifbm forandringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Synes du det giver mening at foretage denne reorganisering? Giver ændringerne i organisationen generelt mening? Hvornår er du mest frustreret? - Er det din fornemmelse at ledelsen har tillid til din evne til at udføre dit arbejde? Stoler du på, at de varetager/tænker over din/afdelingens bedste interesse? - Hvordan vil du sige i har det socialt her i afdelingen? Har du nogle venner? Har forandringen påvirket jeres kontakt? - Jeg har forstået at i muligvis skal flytte fysisk herude på adressen. Hvordan har du det med det? 	<ul style="list-style-type: none"> - Synes du, du/i er blevet hørt tilstrækkeligt ifbm forandringen? - Synes du det giver mening at foretage denne reorganisering? Giver ændringerne i organisationen generelt mening? Hvornår er du mest frustreret? - Er det din fornemmelse at ledelsen har tillid til din evne til at udføre dit arbejde? Stoler du på, at de varetager/tænker over din/afdelingens bedste interesse? - Hvordan vil du sige i har det socialt her i afdelingen? - Jeg har forstået at i muligvis skal flytte fysisk herude på adressen. Hvordan har du det med det?
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad bekymrer dig mest omkring forandringen? Hvorfor fylder det? Er det noget andet der fyldte på tidligere tidspunkt? - Har du tænkt over, hvad der motiverer dig i hverdagen? - Oplever du din stilling som udfordrende? Hvornår er det udfordrende? Har forandringen påvirket hvor udfordrende dit arbejde er? - Hvor meget af tiden, vil du sige du kan lide at gå på arbejde? Hvornår kan du ikke lide det? Er der kommet flere af de dage? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad bekymrer dig mest omkring forandringen? Hvorfor fylder det? Er det noget andet der fyldte på tidligere tidspunkt? - Har du tænkt over, hvad der motiverer dig i hverdagen? - Oplever du din stilling som udfordrende? Hvornår er det udfordrende? Har forandringen påvirket hvor udfordrende dit arbejde er? - Hvad kan frustrere dig i hverdagen? Ift arbejdsopgaver

	<ul style="list-style-type: none"> - Har du oplevet at denne forandring har påvirket din motivation for at arbejde? Hvorfor/ikke tror du? - Er der nogle forandringer du kan huske påvirkede din lyst/evne til at udføre dit arbejde? Hvad var omstændighederne? 	<ul style="list-style-type: none"> - Har du oplevet at denne forandring har påvirket din motivation for at arbejde? Hvorfor/ikke tror du? - Har du oplevet af denne forandring har taget på din indre energi? - Har denne forandring på noget tidspunkt påvirket hvor sjovt det er at gå på arbejde? - Er der nogle forandringer du kan huske påvirkede din lyst/evne til at udføre dit arbejde? Hvad var omstændighederne?
Jobsikkerhed		<ul style="list-style-type: none"> - Tror du, du ville have nemt ved at finde et andet job, hvis du ikke arbejdede her? - Tror du der er andre der kunne overtage dine arbejdsopgaver i dag? - Da der var en stilling i spil, tænkte du så at det kunne være din stilling der røg?
Omverdenen/ forventninger	<ul style="list-style-type: none"> - Tror du de mange forandringer er særligt for (case organisation)? - Hvordan oplever du at det forventes du reagere på forandringerne? Er det svært at leve op til? 	<ul style="list-style-type: none"> - Tror du de mange forandringer er særligt for (case organisation)? - Hvordan oplever du at det forventes du reagere på forandringerne? Er det svært at leve op til?
Afslutning	<ul style="list-style-type: none"> - Tror du at store forandringer på arbejdspladsen kan påvirke nogen mennesker lyst og evne til at arbejde? Hvordan/hvorfor i hvilke situationer? Tror du det påvirker dine kollegaer? - Jeg er er ved at være færdig. Er der noget du synes jeg mangler at spørge om? Særligt omkring forandringernes påvirkning af arbejdsmotivation? 	<ul style="list-style-type: none"> - Tror du at store forandringer på arbejdspladsen kan påvirke nogen mennesker lyst og evne til at arbejde? Hvordan/hvorfor i hvilke situationer? Tror du det påvirker dine kollegaer? - Jeg er er ved at være færdig. Er der noget du synes jeg mangler at spørge om? Særligt omkring forandringernes påvirkning af arbejdsmotivation?

Bilag B: Interviewguide kontor C

Emne	Spørgsmål
Baggrund	<ul style="list-style-type: none"> - Alder - Anciennitet - Samlever/børn - Tidspunkt for indtræden på arbejdsmarkedet - Jobfunktion/position/ antal udedage
Forandringen overordnet	<ul style="list-style-type: none"> - Kan du beskrive, hvad DU mener, at denne forandring indebærer? - Hvor ofte tænker du på noget der har med forandringen at gøre? Har du tænkt på det i dag? Hvilke situationer tænker du over det? - Hvor stor vil du sige denne forandring er?
Relationer	<ul style="list-style-type: none"> - Synes du, du/i er blevet hørt tilstrækkeligt ifbm forandringen? - Synes du det giver mening at foretage denne reorganisering? Giver ændringerne i organisationen generelt mening? Hvornår er du mest frustreret? - Er det din fornemmelse at ledelsen har tillid til din evne til at udføre dit arbejde? Stoler du på, at de varetager/tænker over din/afdelingens bedste interesse? - Hvordan vil du sige i har det socialt her i afdelingen? - Hvordan har du det med, at nogle af kollegaerne er blevet flyttet til en anden afdeling? - Jeg har forstået at i muligvis skal flytte fysisk herude på adressen. Hvordan har du det med det?
Motivation	<p>Hvad bekymrer dig mest omkring forandringen? Hvorfor fylder det? Er det noget andet der fyldte på tidligere tidspunkt?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har du tænkt over, hvad der motiverer dig i hverdagen? - Oplever du din stilling som udfordrende? Hvornår er det udfordrende? Har forandringen påvirket hvor udfordrende dit arbejde er? - Hvad kan frustrere dig i hverdagen? Ift arbejdsopgaver - Har du oplevet at denne forandring har påvirket din motivation/energi for at arbejde? Hvorfor/ikke tror du? - Er der nogle forandringer du kan huske påvirkede din lyst/evne til at udføre dit arbejde? Hvad var omstændighederne?
Jobsikkerhed	<ul style="list-style-type: none"> - Tror du, du ville have nemt ved at finde et andet job, hvis du ikke arbejdede her? - Tror du der er andre der kunne overtage dine arbejdsopgaver i dag? - Da der var en stilling i spil, tænkte du så at det kunne være din stilling der røg?
Omverdenen/ forventninger	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever du at det forventes du reagere på forandringerne? Er det svært at leve op til?
Afslutning	<ul style="list-style-type: none"> - Tror du at store forandringer på arbejdspladsen kan påvirke nogen menneskers lyst og evne til at arbejde? Hvordan/hvorfor i hvilke situationer? Tror du det påvirker dine kollegaer? - Jeg er er ved at være færdig. Er der noget du synes jeg mangler at spørge om? Særligt omkring forandringernes påvirkning af arbejdsmotivation?

