

Sunn endring i organisasjoner

Per Øystein Saksvik og
Sturle Danielsen Tvedt

I psykologien driver vi mye med endring eller omstilling. Både for å forstå grunnlaget for å endre atferd og øke vår forståelse av endringsprosesser og for å gi veiledning, råd og terapi for å endre atferd. I organisasjonspsykologien har endring etter hvert også blitt et stort felt. Det er mange grunnleggende likheter mellom endring på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå; og i organisasjonspsykologien må vi ta hensyn til alle disse nivåene. Men når vi snakker om en organisasjon som er i endring sier det seg selv at slike prosesser fort kan bli meget komplekse.

I dette innlegget vil vi presentere noen resultater fra et prosjekt vi har jobbet med de siste tre årene kalt "Sunn omstillingsprosesser". Dette har vært et prosjekt utført på oppdrag fra Direktoratet for Arbeidstilsynet og i samarbeid med SINTEF, Ny praksis¹. En rekke master- og noen profesjonsstudenter har også hatt en aktiv rolle i prosjektet, noe som har resultert i mange semesteroppgaver og master- / hovedoppgaver². Vår forskning har fått god mottakelse både nasjonalt og internasjonalt. Vi har bidratt med resultater fra prosjektet både på den nasjonale konferansen for Norsk Psykologforening, i en internasjonal konferanse innenfor Occupational Health Psychology og som et resultat av dette siste bidraget har vi blitt invitert til å skrive et bokkapittel i en bok innenfor dette fagfeltet i 2007. I tillegg har vi flere artikler under vurdering og en dr. grad underveis.

Midt i prosjektperioden fikk vi i Norge en ny Arbeidsmiljølov (gjeldende fra 01.01.06). I loven blir omstillingsprosesser omtalt som eget begrep i lovteksten. For vårt prosjekt kunne timingen neppe vært bedre fordi vi da fikk et konkret utgangspunkt for forankring av våre egne resultater. Utdraget av lovtesten nedenfor er et nyttig utgangspunkt for å forstå det vi har arbeidet med:

§ 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

I fortsettelsen vil vi nå gå nærmere inn på den faglige bakgrunnen for prosjektet og gi en oversikt over hovedresultatene som vi har presentert

så langt i andre sammenhenger.

1. Omstillinger går ofte galt

Over halvparten av de omstillinger som iverksettes mislykkes (Clegg & Walsh, 2004; Kramer, Dougherty, & Pierce, 2004). Nguyen & Kleiner (2003) konkluderer med at blant den økende mengden av fusjoner mellom bedrifter i næringslivet er det mellom 75 – 83 % av organisasjonene som mislykkes i å nå de målene de har satt seg selv for sammenslåingen. Ut fra disse nedslående tallene er det vanskelig å forstå at det ligger en lønnsomhetsbetraktning til grunn for sammenslåingsforsøk, men de målene bedriftene setter seg for sammenslåinger er selvsagt i hovedsak forbedret lønnsomhet. I tillegg til konsekvensene mislykkete endringer har for rene økonomiske mål (og kanskje nettopp som et resultat av et ensidig fokus på slike mål) kommer det konsekvenser for bedriftens ansatte.

Vi vet fra mye forskning at omstilling genererer økt usikkerhet blant de ansatte særlig med tanke på egen framtid i jobben (Blau, 2003; Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004; Furnham, 1997; Nguyen & Kleiner, 2003). Usikkerhet er en reaksjon som f.eks. kan skyldes tap av kontroll (Proctor & Dukakis, 2003; Worrall and Cooper, 1998), redusert rolleklarhet (Korunka, Scharitzer, Carayons, & Sainfort, 2003) eller endring i relasjonene mellom ansatte når kolleger blir sagt opp eller hvor veletablerte nettverk mellom ansatte forsvinner (Kivimäki, Vathera, Elovainio & Pentti, 2003; Noel, 1998). En opplevelse av usikkerhet kan selvsagt gi seg utslag i kort- eller langsiktige effekter som psykologisk morbiditet (Virtanen et al., 2005), uførepensjonering (Saksvik & Gustafsson, 2004), økt jobbpress og stress (Korunka, Scharitzer, Carayons, & Sainfort, 2003), sykefravær (Nguyen & Kleiner, 2003) og skadehyppighet (Quinlan, Mayhew, & Bohle, 2001; Virtanen et al., 2005). Det er selvsagt umulig å tenke seg at bedrifter ikke skal omstille seg for å følge med utviklingen eller aller helst være på offensiven i forhold til utviklingen i et globalisert næringsliv, men spørsmålet er om det finnes metoder for å gjøre denne omstillingen så positiv og vellykket som mulig?

I Psykologisk Tidsskrift nr. 2, 2001 oppsummerte vi den til da foreliggende litteraturen på gode omstillingsprosesser i organisasjoner (Saksvik & Nytrø, 2001). Allerede den gangen konkluderte vi med at det er mangelfull innsikt i de psykologiske reaksjonene på endring – i endringsprosessene – noe vi har forsket videre på (Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle, & Quinlan, 2000; Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen, & Mikkelsen, 2002; Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005). Forståelsen av slike prosesser er langt viktigere enn innsikt i ulike typer omstillinger for å forstå hvorfor omstillinger lykkes eller mislykkes. Om to bedrifter slår seg sammen (Statoil og Hydro) eller om 6-timersdagen innføres – uansett må omstillingene gjennomføres på en best mulig måte. Vi kan på basis av våre funn i prosjektet

”Sunne omstillingsprosesser” si noe mer om hva som er de sentrale elementene i omstillingsprosesser som lykkes.

2. Grunlaget for god omstilling

I PT-artikkelen fra 2001 snakket vi om organisatorisk modenhet som en forutsetning for å få til endring (Saksvik & Nytrø, 2001). I den første studien vi gjennomførte i ”Sunne omstillingsprosesser”³ nyanserte vi organisatorisk modenhet i to retninger – innsikt i organisasjonens normer og forståelse for mangfold i reaksjoner på endring (Tvedt et al., 2006). Med organisasjonens normer mener vi de uformelle eller uskrevne reglene for mellommenneskelig samkvem i organisasjoner og uttrykkes gjerne som ”slik gjør vi det hos oss”. De sosiale normene er sterkt kontekstavhengige, styrer ansattes handlinger og uttrykkes gjerne som ”det som sitter i veggene”. Sosiale normer finnes på alle organisasjonsnivåer; de øker forutsigbarheten av sosial atferd og kan forhindre konflikt og egoisme, stabiliserer relasjoner, modererer maktbruk og gir struktur, men de kan også virke begrensende for individet (Zimbardo, McDermott, Jansz & Metaal, 1995). Normene på arbeidsplassen reflekterer virksomhetens underliggende verdier, skaper gjensidig tillit og er dermed med på å legge premisser for endringsprosessene (Gill, 2003; Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn, & Bayazit, 2004).

Forståelse for mangfold i reaksjoner på endring henspiller på at det er normalt å reagere emosjonelt på endringer. Det er videre normalt at reaksjoner på endring varierer mellom individer og enheter i virksomheten. Dette på grunn av ulik forståelse, bakgrunn og situasjon. Arbeidsstokkens sammensetning og tidligere erfaringer med endring er av betydning for denne variasjonen Dawson (2003). Det er lett å dra konklusjoner om hvordan en endringsprosess er ut fra historiene som noen individer - gjerne de samme hver gang - forteller, mens det kan være de som tier som berøres mest. Den offisielle versjonen trenger ikke være den ”sanne”, men den som har

vunnet frem. Man må derfor også ta i betraktning interessekampen mellom ulike parter og enheter i virksomheten. Det er viktig å gå frem på en måte som kan fange opp mangfoldet i organisasjonen, og ikke bare legge vekt på nøkkelpersoners fortellinger.

3. Lederens rolle

Et sentralt funn i undersøkelsen vår er at ledere med personalansvar spiller en avgjørende rolle for hvordan medarbeiderne takler en omstilling. Når slike ledere – ofte betegnet som mellomledere – involveres i en endring viser forskning at en typisk respons er at de trekker seg unna og blir usynlige for medarbeiderne (Clair and Dufrense, 2004; Kets de Vries & Balazc, 1997). Dette gjør de for å forsøke å få kontroll over situasjonen før de møter sine ansatte, men det viser seg ofte at slik kontroll er utopisk i en meget turbulent situasjon. For de ansatte bidrar mulighet til dialog med overordnet til å redusere usikkerhet og stress. Ledere som deler (usikker) informasjon med ansatte, gir inntrykk av at de ansatte betyr noe, og bidrar på den måten til å skape et grunnlag for tillit og åpen kommunikasjon. Noe av den mest verdifulle informasjonsutvekslingen skjer uformelt. Ledere kan på denne måten bidra til å hindre dannelsen av rykter og å fange opp eventuelle rykter. Ved å være tilstede øker ledere sin mulighet til forståelse av hvordan ansatte opplever prosessen. Vi tolker dette som essensen i det som Arbeidsmiljøloven stiller krav om til informasjon. Vi vil hevde at det ikke er informasjon som sådan som er poenget, men måten den blir formidlet på.

I et tilgrensende prosjekt til vår undersøkelse kalt ”Gode ledere i offentlig sektor” fikk vi ytterligere understreket hvordan gode ledere fungerer i endringer. Et sentralt funn her var at gode ledere trives med den kaotiske situasjonen en endring ofte fører med seg (Øyum, Andersen & Saksvik, 2006). De opptrer gjerne som noe vi betegnet som ”kaosstøtdempere”. Kaos gir energi til disse lederne – de liker kaos. Vi fant at de evner å prioritere daglig drift samtidig som endringen

går sin gang. Medarbeiderne føler seg trygge på at lederne vet hvordan de skal manøvrere i en kaotisk situasjon og de benytter delte verdier som et redskap for ledelse. Lederne er også eksplisitte på hva de trenger at de ansatte setter inn av krefter på i endringsprosessen. Med bakgrunn i dette funnet virker det jo nærliggende å bruke kaosteori for å forstå disse ledernes atferd (Stacey, 2000; Burns, 2002). I følge Burns (2002) vil en leder i følge kaosteori opptre på følgende måte: Lederen vil lede gjennom andre ut fra den forutsetningen at alle organisasjonsmedlemmer har potensielt tilgang til all nyttig informasjon for å utvikle organisasjonen i riktig retning. Lederen er en inspirator i å få alle deltakerne i organisasjonen til å dele felles verdier, men samtidig inspirere dem til å kontinuerlig se etter nye krav i omgivelsene som gradvis vil endre delte felles verdier. Lederen må støtte en kultur for småskala eksperimenter hvor man lærer av feil og dermed justerer organisasjonens kurs. Lederen må være på vakt mot ideer som avviser kjerneverdiene i organisasjonen og leder må erkjenne for seg selv og andre at endringer noen ganger ikke kan predikeres og ikke umiddelbart kan forstås. Dette er for så vidt ikke radikale nye ideer i forhold til ledelse, men er likevel et bidrag i forhold til å ta kompleksiteten i dagens organisasjonsverden på alvor.

4. Konflikt håndtering

Før virksomheten beslutter og iverksetter en omstilling må det utvikles en strategi for hvordan man skal gi rom for, og i tillegg håndtere, ulike reaksjoner hos de ansatte. Når våre kjente og trygge omgivelser endres får vi et behov for å revurdere vår atferd og forståelse av virkeligheten. Vi kan da oppleve savn for tapet av det kjente, frykt for det nye, og frykt for å mislykkes. Det kan føre til at man opplever usikkerhet og utrygghet som kan skape stress, som igjen kan forårsake motstand mot omstillingen. I følge Morsing (1998), vil en organisasjonskultur som støtter konstruktive konflikter øke sannsynligheten for en forbedret endringsevne.

Vedomstillinger det viktig å kanalisere energien og engasjementet som ligger i de ansattes reaksjoner i en konstruktiv retning. Det er lett å bli så opptatt av hva det vil koste å løse konflikter og møte motstand at vi glemmer å se kostnaden ved å *ikke* finne en løsning. Gjennom å skape et klima for gjensidig respekt, samarbeid og dialog kan man finne løsninger på uenighet knyttet til omstilling. En konflikt blir en mulighet først når man behandler et problem eller uenighet som *noe* og ikke som *noen*. Oppmerksomheten må flyttes fra ”hvem gjorde eller sa hva?” til ”hva gjør vi nå?” Vi mener konflikthåndtering er et sentralt element i det lovverket definerer som medvirkning. Omstilling øker konfliktnivået og en god konflikthåndtering øker sannsynligheten for aktiv involvering i endringsprosessen og skaper en positiv dialog på arbeidsplassen. Dette ser vi på som helt sentralt for å oppnå reell medvirkning.

5. Rolleavklaring

Ansatte kan ikke yte effektivt hvis de ikke vet hva som forventes av dem. Et grunnleggende behov ved omstilling er behovet for forutsigbarhet. Nye og gamle roller, ansvar og oppgaver må derfor avklares tidligst mulig i prosessen. Nye roller kan føre til usikkerhet rundt egen arbeidssituasjon, spesielt om omstillingen innebærer nye arbeidsoppgaver, ny tittel og ny arbeidsgruppe. Det skapes ikke en ny forståelse av virkeligheten før man har funnet sin plass i den nye organisasjonen. En rask avklaring hindrer usikkerhet om framtida og øker forutsigbarhet. Det kan også hindre at personkonflikter som resultat av uavklarte roller, oppstår. Van de Vliert (1998) hevder at rollekonflikt er den vanligste problemskaperen i arbeidsmiljø som har et høyt nivå av interpersonlige konflikter.

Oversikt over andres roller og oppgaver i organisasjonen er også viktig å ha. Når roller og ansvar endres og arbeidsoppgaver faller bort eller omfordeles, må alle som berøres få informasjon om dette på et tidligst mulig tidspunkt. Ved endringer som innebærer fordeling av ansvar og

oppgaver må arbeidsgiver ta hensyn til at privatretslige forhold, dvs. at arbeidsgiver ikke ensidig kan endre stillingsinnhold uten at det arbeidsrettslig sett er en oppsigelse. Virksomheten må også bidra til at de ansatte føler kompetansetrygghet i omstillinger. Det betyr at medarbeiderne får mulighet til å skaffe seg tilstrekkelig kompetanse til å kunne mestre sine nye arbeidsoppgaver. Tidlig rolleavklaring er en forutsetning for det lovverket etterspør når det gjelder kompetanseutvikling. Det er først når rollene er avklart at de ansatte er i stand til å oppgradere sin kompetanse eller se hvilken rolle de vil ha i den nye organisasjonen basert på sin eksisterende kompetanse. For noen som da ser at deres kompetanse ikke er forenlig med kravene i den nye organisasjonen kan det da være like aktuelt å se seg om etter en ny jobb annet sted enn å slite med å finne sin plass uten en klar rolle og definerte oppgaver.

6. Hva kan vi oppnå med gode endringsprosesser?

Vi har nå gjort rede for fem kategorier, eller faktorer for sunne omstillingsprosesser som steg fram fra våre kvalitative analyser (Tvedt et al., 2006): 1) Bevissthet om lokale normer, 2) hensyn til mangfold, 3) leders tilgjengelighet, 4) konstruktiv konflikthåndtering og 5) tidlig rolleavklaring. Innledningsvis har vi også vist til hvor mange omstillinger som mislykkes. Spørsmålet reiser seg da: Hva kan vi egentlig oppnå med sunne omstillingsprosesser – hvilken betydning har disse sentrale elementene for ansattes psykososiale arbeidsmiljø? Dels for å besvare dette spørsmålet og dels for å komme fram til en hurtig og standardisert evaluering av endringsprosesser, har vi begynt arbeidet med å utvikle en indeks som operasjonaliserer de sentrale elementene av sunn omstilling: CPHI (Change Process Healthiness Index)

I disse dager pågår arbeidet med å teste ut en fullskalaversjon av CPHI-indeksen, men vi har allerede noen tall fra uttestingen av en miniversjon på fire spørsmål som gir noen indikasjoner på

endringsprosessers betydning (Tvedt, Saksvik, Nytrø & Buvik, 2006). Ved hjelp av stianalyser har vi sammenholdt deltakelse i omstilling og omstillingenes sunnhet (CPHI) med to veletablerte mål på det psykososiale arbeidsmiljø: Krav-kontroll-støtte modellen (Karasek & Theorell, 1990) og stress (Cooper, 1981). Det er ikke rom for å gjennomgå analysene i detalj her, men vi kan presentere hovedfunnene: 1) Det å delta i omstillinger ser ut til å føre til at ansatte opplever mer krav og mer stress, men gir ingen entydig påvirkning av kontroll og støtte. 2) Sunne omstillingsprosesser ser derimot ut til å redusere opplevelsen av stress og øke opplevelsen av kontroll og støtte, men påvirker ikke opplevelsen av krav.

Med forbehold om at tallene baserer seg på begrensede utvalg og kun har benyttet en miniversjon av CPHI-indeksen, kan vi foreløpig konkludere at omstillinger skaper økte krav til

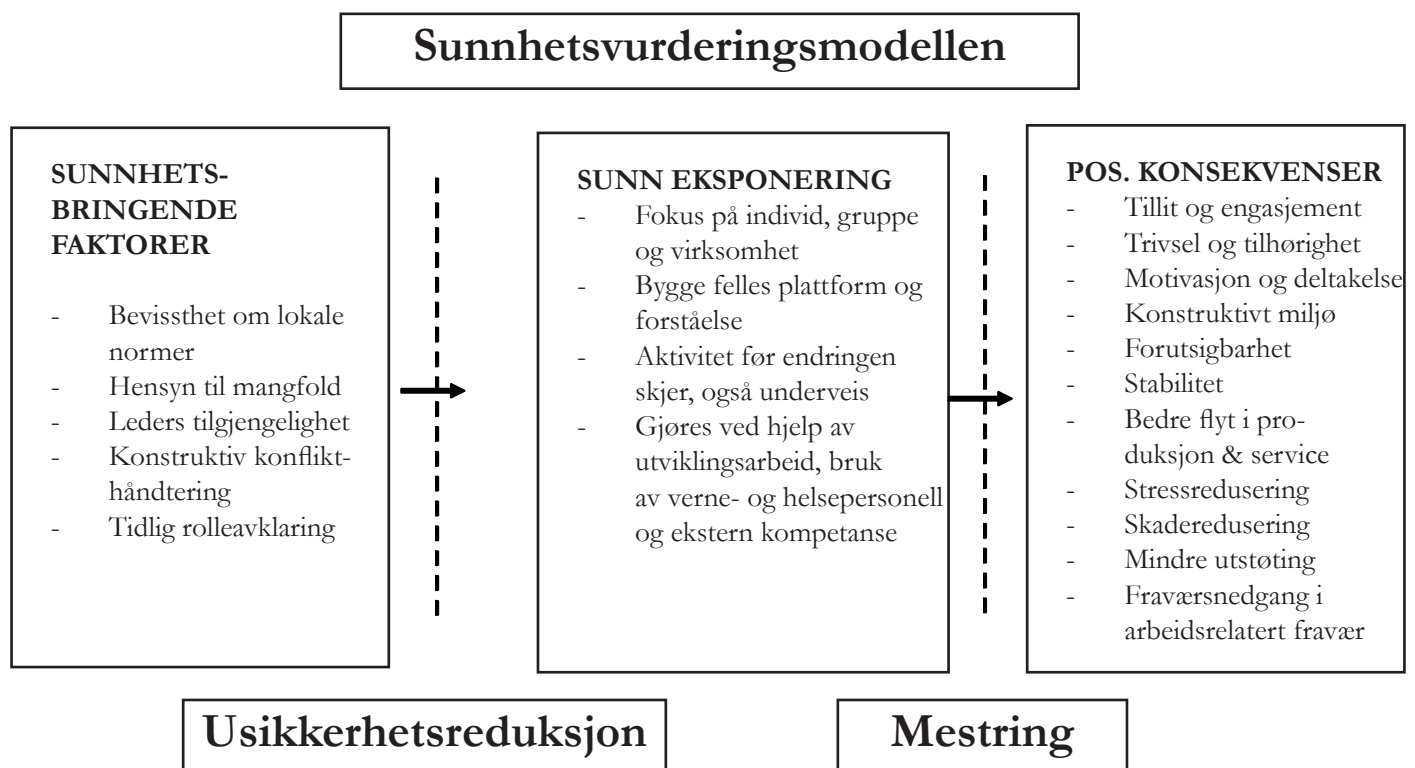
ansatte som sunne omstillingsprosesser ikke kan redusere. En sunn prosess kan likevel redusere opplevelsen av stress og fasilitere mestring av økte krav gjennom å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet gjennom økt kontroll og støtte. Selv om våre tversnittundersøkelser ikke klarer å demonstrere at bedringen av kontroll og støtte har noen effekt på stressopplevelsen vil vi etter hvert få tall fra longitudinelle undersøkelser som vil avdekke om denne fasiliteringseffekten viser seg på sikt.

Oppmuntret av disse funnene jobber vi videre med uttestingen av fulleskalaversjonen av CPHI-indeksen. Dette vil gi oss et evalueringsinstrument som kan gi hurtige evalueringer av omstillingsprosesser i alle tidsfaser av omstillinger uten å legge for mye beslag på virksomheters tid og ressurser. Gjennom å teste ut indeksen på ulike utvalg av bransjer og typer omstilling, kan vi etter hvert tegne et bilde av hvilke

verdier på indeksen som kan forventes. Dermed kan virksomhetene få "tatt tempen" på sin omstilling og få råd om på hvilke områder "temperaturen er farlig høy".

7. Konklusjon

Endring i organisasjoner er ingen enkel oppgave. Hvis en endring gjennomføres på en god måte, vil dette utvikle gode arbeidsbetingelser i det daglige arbeidet (Nelson, 2005). I følge Weymes (2003), vil en suksessfull organisasjon vite at dens suksess er knyttet til kraften i gode relasjoner på arbeidsplassen. Mange bedrifter kjører bare i vei med et konsept de har tro på (innholdsfokus) uten å ta i betraktning at endringen må gjøres på en god måte. Våre anbefalinger for en god prosess har vi oppsummert i modellen som er illustrert under i figur 1. (Andersen, 2006):



figur 1.

Sunnhetsvurderingsmodellen beskriver en god håndtering av en omstillingsprosess. Ved å gi råd knyttet til de fem sunnhetsbringende faktorene som er framstilt til venstre i modellen, vil det redusere usikkerheten som ofte oppstår hos de som er berørte og gjøre at de på en bedre måte vil mestre de mange ulike utfordringene som en omstilling fører med seg.

Fotnoter:

1. Deltakere i prosjektet fra Psykologisk institutt har, foruten artikkelforfatterne, vært Kjell Nytrø og Gunn Robstad Andersen. Fra SINTEF har Marte Buvik, Thale Kvernberg Andersen og Hans Torvatn deltatt.
2. Ferdige master- / hovedoppgaver så langt er forfattet av Erik Myrind, Jonas Vaag, Guri Arnekleiv, Sara Språngare, Knut Kleven og Hege Glefjell.
3. Vi gjennomførte 180 intervju i 90 casebedrifter som alle var i ulike omstillingsprosesser i denne studien. Analysemetoden tok utgangspunkt i Grounded Theory.

Referanser

Andersen, T. K. (2006). "Sunnetsvurderingsmodellen". Innlegg holdt på Erfaringsseminaret for "Sunne omstillingsprosesser", 21.11.2006. Britannia Hotell, Trondheim.

Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & Difonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 345-365.

Burns, J. S. (2002). Chaos Theory and Leadership Studies: Exploring Uncharted Seas. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 42-56.

Clair, J. A. & Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57, 1597-1625.

Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 217-239.

Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human Relations*, 56, 983-1003.

Dahl-Jørgensen, C. & Saksvik, P. Ø. (2005). An evaluation of the impact of two workplace interventions on the health of service workers. *International Journal of Health Services*, 35, 529-549.

Dawson, P. (2003). *Reshaping change: A processual perspective*. London: Routledge.

Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. Psychology Press. New York

Gill, R. (2003). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*, 3, 307-323.

Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 83-97.

Kets de Vries, M.F.R. & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. (1997). *Human Relations*, 50, 11- 50.

Kivimäki, M., Vathera, J., Elovainio, M., Pentti, J. & Virtanen, M. (2003). Human costs of organizational downsizing. Comparing health trends between leavers and stayers. *American Journal of Community Psychology*, 32, 57-67.

Korunka, C., Scharitzer, D., Caratons, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and

jobsatisfaction related to an implementation of quality in public service organization: a longitudinal study. *Work & Stress*, 17, 52-72.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Kramer, M. W., Dougherty, D. S., & Pierce, T. A. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during airline acquisition. *Human Communication Research*, 30, 71-101.

Morsing, M. (1998). Conflict as the driving force in project organisations. In M. Morsing & K. Eiberg (Eds.) *Managing the unmanageable for a decade*. Hellerup: Oticon As.

Nelson, G. S. (2005). Tipping points: building momentum for lasting change. *Organization Development Journal*, 23, 71-78.

Nguyen, H. & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24, 447-454.

Noel, D. (1998). Layoff survivor sickness: What it is and what to do about it. In M. K. Gowing, J. D. Kraft & J. C. Quick (Eds.), *The new organizational reality - Downsizing, Restructuring and Revitalization*. Washington, DC: American Psychology Association.

Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P. & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, 13, 213-225.

Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford: Basil Blackwell.

Proctor, T. & Dukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications*, 8, 268-276.

Quinlan, M., Maeyhew, C., & Bohle, P. (2001). The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganisation and Occupational Health: A Review of Recent Research. *International Journal of Health Services*, 31, 335-414.

Saksvik, P. Ø. & Gustafsson, O. (2004). Early retirement from work. A longitudinal study of the impact of organizational change in a public enterprise. *Policy and Practice in Health and Safety*, 2, 43-55.

Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C. & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16, 37-57.

Saksvik, P. Ø. & Nytrø, K. (2001). Endringskåthet og endringsstress. *Psykologisk Tidsskrift*, 2, 4-18.

Stacey, R. D. (2000). *Strategic Management & Organizational Dynamics The Challenge of Complexity*. Essex, England: Pearson Education Limited.

Tvedt, S. D. Saksvik, P. Ø., Buvik, M. P., Andersen, G., Andersen, T., Nytrø, K., & Torvatn, H. (2006). *Guiding healthy change*. Paper presented at the EA-OHP Annual Conference, Dublin, Ireland.

Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In P. D. Drenth, H. Thierry, C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Personnel psychology* (pp.351-376). East Sussex: Psychology Press Ltd.

Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M.,

Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2005) Temporary employment and health: a review. *International Journal of Epidemiology*, 34, 610-622.

Worrall, L. & Cooper, C. L. (1998). *Quality of working life survey of managers' changing experiences*. London: Institute of Management.

Weymes, E. (2003). Relationships not leaderships sustain successful organisations. *Journal of Change Management*, 3, 319-331.

Zimbardo, P., McDermott, M., Jansz, J. & Metaal, N. (1995). *Psychology: A European text*. London: HarperCollins.

Øyum, L., Andersen T.K., & Saksvik, P. Ø. (2006). *Good leadership in healthy change processes - case studies on how managers have made the change process a positive experience for the employees*. Paper presented at the EA-OHP Annual Conference, Dublin, Ireland.



Per Øystein Saksvik er professor i psykologi ved NTNU. Han forsker på arbeidspsykologi og helse, og jobber blant annet med prosjekter om studenter i arbeidslivet, omstillinger i arbeidslivet og sykefravær og konkurranseutsetting i offentlig sektor.



Sturle Danielsen Tvedt er stipendiat ved Psykologisk Institutt på NTNU. Hovedområdet hans er Kvantitativ og kvalitativ metode, og Arbeids- og organisasjonspsykologi. Han jobber med et prosjekt som går på sunne omstillinger.