

BCR3100

Bacheloroppgave

983591

983642

HR og Personalledelse  
Markedshøyskolen Campus Kristiania



*Kommunikasjon som verktøy i endringsprosesser - hvorfor og hvordan?*

- Et casestudie av Rolls-Royce Marine i Norge

**Vår 2015**

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen på Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.*

## **Forord**

- Denne oppgaven dedikeres til alle som på et eller annet vis jobber for bedre kommunikasjon på arbeidsplassen -

Vår tid som studenter på Markedshøyskolen er med denne oppgaven forbi. Vi ser tilbake på denne treårige reisen med stor glede, og vi ville aldri vært foruten. Vi har hatt enormt utbytte av hele studiet, og har fått kunnskap, personlig utvikling, et vanvittig nettverk, og hatt utallige interessante samtaler. Vi tar med oss dette ut på reisen inn i arbeidslivet, og tror det kommer til å gi oss fordeler og et godt utgangspunkt.

### **For bacheloroppgaven - takk til;**

Rolls-Royce Marine ved hele HRSSC og ledere for muligheten til å skrive en så interessant bacheloroppgave. Vår veileder professor Jon-Arild Johannessen for kyndig veiledning og tilgjengelighet. Familien "K" for fantastisk oppvartning, lån av bil og ikke minst utsøkt mat under hele vårt opphold på Sunnmøre. André Jarnvig Jensen for illustrasjon til forside, du er råflink ([www.andrejensen.net](http://www.andrejensen.net))! Lora Shpak for elskverdig utlån av relevant litteratur som ikke fantes på biblioteket. Hans Wilhelm Storrøsten for motiverende og uformell sparring rundt oppgaven. Og alle andre som på en eller annen måte har hjulpet oss igjennom bachelorperioden - takk!

### **For studiene - takk til;**

Markedshøyskolen for et fantastisk studium og arena for læring. Familie for støtte og et og annet økonomisk løft når det har trengtes mest. Venner for å ikke klandre oss for sosialt fravær i eksamensperioder og for å heie på oss i tre år. Simba i kantinen for daglige highfives og for å sjekke hvordan vi har det. Medstudenter for interessante samtaler, kunnskapsdeling og ikke minst en fest i ny og ne. Dere er fine folk!

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 SAMMENDRAG</b> .....	<b>5</b>
<b>2.0 INTRODUKSJON</b> .....	<b>6</b>
2.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....	6
2.2 BAKGRUNN FOR CASE.....	6
2.3 PROBLEMSTILLING .....	7
2.4 OPPGAVENS AKTUALITET.....	7
2.5 FORUTSETNINGER OG AVGRENSNINGER.....	7
2.6 STRUKTUR PÅ OPPGAVEN.....	8
<b>3.0 CASEBESKRIVELSE</b> .....	<b>9</b>
3.1 ROLLS-ROYCE MARINE .....	9
3.2 OM HRSSC .....	10
3.3 OM WORKDAY.....	10
3.3.1 Årsak til innføringen av Workday.....	10
3.4 ORGANISASJONSENDRINGEN .....	11
3.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	12
<b>4.0 ENDRINGSPROSESSER</b> .....	<b>13</b>
4.1 HVA ER ENDRINGSLEDELSE? .....	13
<b>5.0 KOMMUNIKASJON</b> .....	<b>16</b>
5.1 HVA ER KOMMUNIKASJON? .....	16
5.1.1 Kommunikasjonsprosessen.....	17
5.2 KOMMUNIKASJON I ENDRINGSPROSESSER .....	18
<b>6.0 KOTTERS ÅTTE STEG</b> .....	<b>21</b>
6.1 ETABLERE EN FELLES FORSTÅELSE FOR ENDRINGSBEHOVET .....	21
6.2 ETABLERE EN ENDRINGSKOALISJON .....	22
6.3 UTVIKLE EN VISJON OG STRATEGI.....	23
6.4 KOMMUNISERE ENDRINGSVISJONEN OG STRATEGIEN.....	23
6.5 GJØRE DE ANSATTE I STAND TIL Å OPPTRE I TRÅD MED VISJONEN .....	24
6.6 PLANLEGGING OG STYRING MOT KORTSIKTIGE MÅLOPPNÅELSER .....	24
6.7 KONSOLIDERE RESULTATER OG PRODUSERE YTTERLIGERE ENDRING.....	26
6.8 FORANKRE ENDRINGEN I KULTUREN .....	27
<b>7.0 METODE</b> .....	<b>29</b>
7.1 INTERVJUER .....	29
7.1.1 Utvelgelse av informanter .....	30
7.1.2 Intervjuguide.....	30
7.1.3 Gjennomføring og dokumentering.....	32
7.2 ANALYSE.....	34
7.2.1 Fargekoding.....	34
7.2.2 Sammenfatning .....	35
7.2.3 Sammenligning.....	36
7.2.4 Drøfting.....	36
<b>8.0 SAMMENLIGNING AV SVAR</b> .....	<b>37</b>
8.1 OM KOMMUNIKASJON.....	37
8.2 OM ENDRING.....	37
8.3 KOMMUNIKASJON I ORGANISASJONEN .....	38
8.3.1 I Rolls-Royce Marine.....	38
8.3.2 Innad i HR og hierarkisk.....	38
8.4 OPLEVELSE AV WORKDAY-PROSESSEN .....	39

8.5 BAKGRUNN FOR DEN SAMLEDE PROSESSEN.....	39
8.6 FORDELER OG ULEMPER MED INNFORINGEN AV WORKDAY .....	39
8.7 HVORDAN PROSESSENE HAR BLITT KOMMUNISERT .....	40
8.8 HVORDAN INNFORINGEN AV WORKDAY PAVIRKE HRSSC SIN ARBEIDSDAG .....	40
8.8.1 Hvordan stiller HRSSC seg til stillingsendringen?.....	40
8.9 MÅLSETNINGER .....	40
8.10 MISFORSTÅELSER OG/ELLER REAKSJONER PÅ INFORMASJON.....	41
8.11 KARAKTERISERING AV OVERSIKT OVER SITUASJONEN.....	41
8.12 BESKRIVELSE AV PROSESSENE.....	41
8.13 INNSTILLING TIL INNFORINGEN AV WORKDAY .....	43
8.14 TILLEGGSINFORMASJON.....	43
<b>9.0 DRØFTING .....</b>	<b>44</b>
9.1 DRØFTING AV ANALYSE OG FUNN .....	44
9.2 BRUK AV KOTTERS ÅTTESTEGS MODELL.....	47
9.3 OM USIKKERHET:.....	50
<b>10.0 NY INFORMASJON - 18.05.2015.....</b>	<b>52</b>
<b>11.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>55</b>
<b>12.0 VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>58</b>
<b>13.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>62</b>

**Figur 1: Endringsrommet**

**Figur 2: Endringsrommet, revidert**

**Figur 3: Kommunikasjonsprosessen**

**Figur 4: Kommunikasjonsprosessen 2**

**Figur 5: Kortsiktige måloppnåelser**

**Vedlegg 1: Intervjuguide HRSSC**

**Vedlegg 2: Intervjuguide Ledere**

## 1.0 Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet av to studenter ved Markedshøyskolen Campus Kristiania sitt HR og Personalledelse-studieprogram i Oslo våren 2015. Oppgaven inneholder en bearbeidelse av to, på det tidspunkt, pågående og sammenhengende endringsprosesser i den norske avdelingen til Rolls-Royce Marine i Ålesund. Prosessene omhandler en endring av organisasjonsstrukturen i HR-avdelingen, samt innføringen av en omfattende programvare for håndtering av personaldata. Begge prosesser er for å modernisere, effektivisere og rasjonalisere i organisasjonen.

Temaene for oppgaven er endringsledelse og kommunikasjon i endringsprosesser. Problemstillingen for oppgaven er; “Kommunikasjon som verktøy i endringsprosesser - hvorfor og hvordan?”. Ut i fra en casebeskrivelse, er det videre utarbeidet fire forskningsspørsmål, som ligger til grunn for vår undersøkelse. Resultatene som avdekkes er funnet ved hjelp av kvalitativ metode, og dermed dybdeintervjuer av et mindre utvalg aktuelle respondenter. Dataene ble bearbeidet opp mot relevant faglitteratur og teori.

Våre funn viser at tilgangen til informasjon har en påvirkning på i hvilken grad ledere kommuniserer til ansatte. For lederne i vår undersøkelse har vi sett at viktigheten av å kommunisere sikkerhet i en usikker situasjon, blir stadig viktigere i tiden fremover.

God lesing!

## 2.0 Introduksjon

### 2.1 Bakgrunn for valg av tema

Interessen vår for endringsledelse har sitt opphav i studiets fjerde semester, der vi begge hadde valgfaget; “Endringsledelse og Innovasjon”. Våre erfaringer med fagområdet, foreleser og pensum ga betydelig mersmak, og allerede den gang diskuterte vi muligheten for å benytte dette i vår kommende bacheloroppgave.

I løpet av to og ett halvt års studier har vi erfart at vi trives best når vi får utfolde oss med virkelige problemstillinger, og arbeidet dermed blir likest mulig det man en gang skal gjennomføre i en jobb i fremtiden. Derfor var det en ting vi var sikre på - vi ville skrive en oppgave som bearbeider en reell endringsprosess hos en reell bedrift.

### 2.2 Bakgrunn for case

Etter å ha forespurt noen bedrifter, fikk vi innpass hos Rolls-Royce Marine Norge (RRM) i Ålesund, og høre om en pågående endringsprosess hos de. Prosessen var allerede påbegynt, men de kunne være åpne for at vi bearbeidet det allerede utførte arbeidet, slik at de kunne få innspill til neste gang de skulle inn i en ny endringsprosess. Vi fikk spørsmål om dette kunne være interessant, og selvfølgelig takket vi ja.

Ved vårt første besøk ble vi møtt av vår primærkontakt, som er leder for Human Resource Shared Service Center (HRSSC), og tatt med til et møterom. På møterommet ventet to Improvement Managere som var ansvarlige for endringsprosessen i Norge. De fortalte at endringsprosessen i all hovedsak dreier seg om innføringen av en HR-programvare kalt Workday, og vi oppfattet at dette i tillegg ville tvinge i gang en omstrukturering i HR-avdelingen. Ansvarfordelingen de i mellom er at den ene er prosjektleder for Workday, den andre prosjektleder for organisasjonsendringen.

Under møtet ble vi vist grundigere informasjon, en salgsvideo fra Workday, brukergrensesnittet og vi snakket om RRM sin situasjon og bakgrunn for prosjektet. Vi oppfattet det slik at disse to dermed samarbeidet om én endringsprosess med hver sine ansvarsområder. Møtet varte i nærmere tre timer og ble avsluttet ved at vi signerte en kontrakt på taushetsforpliktelse rundt sensitiv informasjon. Etter besøket hadde vi samtaler med veileder og oss imellom, og kom frem til at vi ville gå dypere inn på temaene endringsledelse og kommunikasjon i endringsprosesser.

### 2.3 Problemstilling

Med utgangspunkt i den spesifikke endringsprosessen som foregår i RRM og vårt tema rundt endringsledelse og kommunikasjon, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

- *Kommunikasjon som verktøy i endringsprosesser - hvorfor og hvordan?*

### 2.4 Oppgavens aktualitet

Temaet endringsledelse både er, og blir stadig mer, aktuelt. Både individer, organisasjoner og nasjoner opplever stadig sterkere krav om å endre seg (Jacobsen 2012).

I 1965, altså for 50 år siden, sa Warren Bennis følgende; *“Egentlig har det skjedd like mye de siste 50 år som det har hendt i menneskets tidligere historie”* (Sitert i Jacobsen 2012, 15). Så kan man diskutere over hvor mye som har endret seg siden 1965, og vi vil tørre påstå at det er mye. I boken *“Handbook of Organization Studies”*, sier følgende utsagn også noe om oppgavens aktualitet: *“... we did not include a chapter on change because we cannot imagine any theory of, or chapter on, organizations that is not about change”* (Clegg, Hardy og Nord 1996, 11)

Et av de kanskje klareste eksemplene vi har sett i nyere tid angående konsekvensene av ikke å endre seg, er Kodak og Nokia. To giganter innen sitt marked, som på grunn av manglende evne til å omstille seg og ta i bruk de teknologiske nyvinningene, i løpet av svært kort tid mistet sine markedsposisjoner. (bigisthenewsmall.com)

Towers Watson (2014) har også konkludert med følgende i en av sine studier rundt kommunikasjon og endringsledelse; *“Companies with high effectiveness in change management and communication are three and a half times more likely to significantly outperform their industry peers than firms that are not effective in these areas.”* Det er altså tre og en halv gang høyere sannsynlighet for at organisasjoner som er gode på endringsledelse og kommunikasjon, betraktelig utkonkurrerer bedrifter i samme segment som ikke er gode på det.

### 2.5 Forutsetninger og avgrensninger

- Vår gjennomgang hos RRM har foregått parallelt med endringsprosessen. Våre funn, antakelser og konklusjoner vil således kun basere seg på informasjon innhentet hovedsaklig fra sent januar til sent mars.

- Vi vil ikke bevege oss inn på å foreslå løsningsalternativer på RRM sine utfordringer som innebærer å gå helt andre veier enn å ta i bruk Workday. Det å ikke innføre dette ikke er et alternativ, siden prosessen er bestemt av internasjonal ledelse i Rolls-Royce.
- Vi ikke går inn på andre prosesser enn de to som beskrives i casebeskrivelsen.
- Vår informasjonsinnsamling baserer seg tilnærmet utelukkende på et team underlagt HR-avdelingen i RRM, deres leder, samt to improvement managere (videre omtalt som ledere i denne sammenheng).

## **2.6 Struktur på oppgaven**

Oppgaven vil innledningsvis bli presentert med en casebeskrivelse. Dette for å skildre en helhet for leseren, og for å sette videre lesing i kontekst. Videre vil det bli redegjort for et teoretisk rammeverk i kapitlene “4.0 Endringsprosesser”, “5.0 Kommunikasjon” og “6.0 Kotters åtte steg”. Metoden for innsamling av data vil så bli redegjort for, etterfulgt av en redegjørelse for våre funn i undersøkelsen. Dette legger grunnlaget for drøftingen, hvor våre funn blir drøftet opp mot problemstilling, forskningsspørsmål og teori. Til slutt vil vi presentere vår konklusjon, hvor vi svarer på vår problemstilling og forskningsspørsmål, samt andre relevante funn.



## 3.0 Casebeskrivelse

### 3.1 Rolls-Royce Marine

Rolls-Royce Marine AS er et norsk datterselskap av Rolls-Royce PLC, et britiskeid, globalt industrikonsern som opererer i flere bransjer og sektorer. Rolls-Royce PLC ble grunnlagt av Charles Rolls og Henry Royce i 1906. De er representert i flere sektorer, og deler selv selskapet inn i divisjoner som utvikler og produserer varer til luftfarts-, og land og sjødivisjonene. Luftfartsdivisjonen utgjør omtrentlig 61% av konsernets totale omsetning, og trekker selv frem sin produksjon av flymotorer. Land og sjø-divisjonen utgjør dermed ca. 39%. For “mannen i gata” er Rolls-Royce kanskje mest kjent for sine overdådige luksusbiler, men for selskapet utgjør disse altså en av de minste divisjonene. (Rolls-Royce.com)

RRM sitt norske administrative hovedkontor ligger i moderne lokaler sentralt i Ålesund. Lokalene er store og deles blant annet med Norsk Maritimt Kompetansesenter (NMK). Det huser administrativt ansatte i tillegg til en park av avanserte simulatorer for trening og opplæring av forskjellig maritim maskindrift, og en større utstillingshall med eksempler på maskineri fra Rolls-Royce Marine sin produktkatalog. (nmcc.com)

I tillegg til dette ligger lokalene på området som kalles Campus Ålesund, og er kun få meter unna Høyskolen i Ålesund (HiALS). Synergiene som har oppstått mellom NMK, Rolls-Royce Marine og HiALS har skapt Norges kanskje tyngste fagmiljø innen maritim teoretisk og praktisk kompetanse. (nmcc.com)

I Norge har Rolls-Royce Marine i nåværende form kun vært siden 1999, hvor de gjorde et oppkjøp av selskapet Vickers, som igjen eide en større del av den norske Ulstein-familiens Ulstein-gruppen (Rolls-Royce.com). Ulstein-familien har lange tradisjoner innen maritimt-mekaniske områder, og hadde ved hjelp av oppkjøp av relevante selskaper, sikret seg muligheten til å være totalleverandør av skip og andre maritime industritjenester (nbl.snl.no). De kunne levere stor variasjon av produkter og tjenester, blant annet skipspropeller, drivlinjer, girstyring, vinsjer og lignende, samt motorer og automatiseringssystemer. Rolls-Royce Marine kan nå tilby dette via sitt oppkjøp (Rolls-Royce.com).

### 3.2 Om HRSSC

HRSSC, eller Human Resource Shared Service Center, er et servicesenter underlagt HR-avdelingen i RRM. Hoveddelen av arbeidsoppgavene innebærer transaksjonelle oppgaver knyttet til bl.a. ansettelser og lønnsforandringer. Det fungerer også som et kontaktpunkt for ansatte via mail og telefon, og det bistår i spørsmål om bl.a. pensjon, forsikringer, firmabiler, tariffavtaler og ansettelsesforhold. HRSSC består ved vårt besøk av en leder og fem medarbeidere. Disse fem har på besøkets tidspunkt forskjellige titler, bl. a. HR Controller og HR Advisor. Videre blir disse omtalt som ansatte i HRSSC. De er såkalt Process Lead på hver sine fagområder, hvilket vil si at det er fordelte kunnskapsområder de skal beherske godt. I det daglige håndterer de mye av de samme typer henvendelser.

### 3.3 Om Workday

Workday er en skybasert databaseprogramvare designet for å håndtere finans-, lønn- og HR-relatert data som bl.a. sykefravær, en ansatts plassering i hierarkiet, lønnskonto og pårørendes kontaktinfo. Selskapet bak Workday er grunnlagt i 2005 og leverer en moderne utformet, brukerstyrt plattform. Hver bruker har sin unike profil og er ansvarlig for å holde sine egne data oppdatert. Brukeren knyttes deretter hierarkisk til andre brukere som er ansatte eller overordnede i organisasjonen. Programmet har som hensikt å gi oversikt, samtidig som det plasserer ansvaret hos hver leder og ansatt. Programmet består av en grunnplattform, og kan så tilpasses hver kunde individuelt, og kan i mange tilfeller programmeres til å samarbeide med eksisterende systemer. (Workday.com)

1.mai skal systemet være bygget opp på overordnet plan, og man starter å implementere noe reell data. 1.oktober skal systemet gå live i hele organisasjonen, og vi vil således ikke få dekket resultatet av innføringen. Slik vi har oppfattet det, vil konsekvensene for HRSSC ved innføringen av Workday være at mange av de transaksjonelle arbeidsoppgavene de sitter med i dag, faller bort. I denne bacheloroppgaven betegnes Workday-prosessen som den tekniske innføringen av Workday, som betyr; introduksjon til systemet, oppbyggingen av systemet og læring av systemet.

#### 3.3.1 Årsak til innføringen av Workday

RRM beskriver implementeringen av Workday som det største og nødvendigste endringsprosjektet i Rolls-Royce på mange år. Tilnærmet samtlige land og avdelinger, uansett forretningsområde, skal legge om sine systemer til Workday. Årsaken til dette er i følge prosjektleder Workday at HR per i dag ikke klarer å levere tilfredsstillende data om sine

ansatte. Dette er det mange grunner til, og vi kjenner kun til grunnene for Norges avdeling. I den norske avdelingen hos RRM finnes det per i dag 10 siter (produksjonsfilialer), og det brukes mange forskjellige datasystemer for å administrere og forvalte HR-data. De fleste av systemene snakker ikke godt nok med hverandre, så det er en enorm mengde transaksjonelt arbeid kun å oppdatere de forskjellige systemene mot hverandre ved bl.a. personal-, lønn-, leder- og andre administrative justeringer.

Selv om HRSSC utfører disse transaksjonelle oppgavene mellom systemer, er det for store feilmarginer knyttet til manglende innrapportering og menneskelige feil i forskjellige deler av prosessen. Det brukes derfor særdeles mye tid på “vasking” av rapportene som genereres ut ifra de forskjellige systemene. Dette er tidkrevende arbeid, og genererer kostnader i form av brukt arbeidstid i alle ledd for RRM. Kostnadene er et av de definitivt største problemene med dette, men også det at menneskene som står bak de forskjellige informasjonsleddene i prosessen, kan bli stemplet som “ikke til å stole på” av overordnede ledd. I tillegg er det i løpet av årene med manglende kontroll blitt slik at de forskjellige sitene gjør ting på sine måter, og det dermed ikke er en felles utarbeidet måte å gjennomføre bl.a. ansettelsesprosesser og tildeling av årsverk på. Dette skal Workday i stor grad bidra til å løse.

### **3.4 Organisasjonsendringen**

RRM sin HR-avdeling går parallelt med innføringen av Workday igjennom en større organisasjonsendring. Endringen er omfattende og påvirker alle områder innenfor HR. Siden vi fokuserer på HRSSC holder vi oss til disse. Teamet vil endre navn til HR Policy & ER (Employee Relations) f.o.m. mars, og de fem medarbeiderne endrer tittel til HR Specialist. Lederen får tittelen Head of HR Policy & ER. I denne oppgaven omtaler vi teamet konsekvent videre som HRSSC, til tross for at de skifter navn mens denne bacheloroppgaven produseres.

Organisasjonsendringen skal effektivisere avdelingen og gjøre at organisasjonens behov møtes bedre, samtidig som den skal redusere antall ansatte over tid, og dermed spare kostnader. Organisasjonsendringen i seg selv påvirker ikke medarbeidernes arbeidsoppgaver i stor grad, men tittelendringen til HR Specialist vil derimot kreve et høyere kompetansenivå på sikt. De områdene de får kompetanse på vil kunne gi arbeidsoppgaver innenfor dette. Vi anser i denne bacheloroppgaven også tiltakene mot konsekvensene for HRSSC som oppstår pga. Workday, som en del av organisasjonsendringen.

### 3.5 Forskningsspørsmål

Som nevnt er problemstillingen til oppgaven; “*Kommunikasjon som verktøy i endringsprosesser - hvorfor og hvordan?*”. Ut i fra denne, og casebeskrivelsen, har vi kommet frem til fire forskningsspørsmål som vil drive arbeidet videre. Disse står listet under som F1 til F4.

F1: Er det forståelse for endringsbehovet blant ansatte i HRSSC?

F2: Er det kommunisert hva endringen innebærer?

F3: Hvordan er endringen kommunisert?

F4: I hvilken grad er “Kotters åtte steg for endring” brukt som kommunikasjonsverktøy i prosessen?



Kilde: [xqing.imedao.com](http://xqing.imedao.com)

## 4.0 Endringsprosesser

“Endringsprosesser” som enkeltstående begrep er særdeles bredt. Fra et organisasjonsperspektiv bruker Hennestad og Revang (2012, 82) begrepet organisasjonsendring som; *“implementering av nye ideer, ideer for en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet”*. Når det videre i denne bacheloroppgaven snakkes om endringsprosesser, er det denne definisjonen som legges til grunn.

Vi er overbevist om at de fleste vil være enige i at både samfunnet, organisasjoner og mennesker kontinuerlig endres i en eller annen grad. Vår tilnærming til endringsprosesser henviser dog ikke til denne typen kontinuerlige tilpasninger. Jacobsen (2012, 22) tar for seg planlagt endring og endringsledelse. I likhet med Jacobsen, og til forskjell fra de kontinuerlige endringene, er det de planlagte og styrte prosessene denne oppgaven viser til.

Videre legger Jacobsen (213-214) vekt på at endringsprosesser er komplekse fenomen hvor enkle svar ikke finnes. Man må se på endringsprosesser fra et situasjonsavhengig perspektiv, hvor det ikke finnes “en bestemt måte” å endre på.

Denne tilnærmingen til endringsprosesser uttrykker Jacobsen (214) på følgende måte:

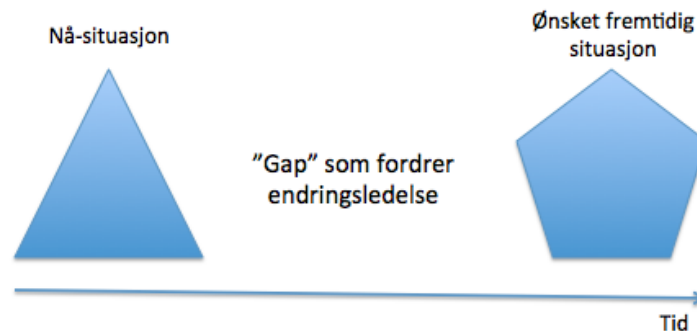
- “1. Det finnes ingen bestemt måte å organisere på.*
- 2. Ikke alle måter å organisere er like effektive.”*

### 4.1 Hva er endringsledelse?

Hva er ledelse, og hva er endringsledelse? Det hevdes av noen at det finnes like mange definisjoner av begrepet ledelse, som det finnes personer som har forsøkt å definere det (Hennestad og Revang, 101). Vi ser på ledelse som en overordnet kategori med x-antall undertemaer, hvorav endringsledelse er ett av dem. I likhet med Jacobsens syn på endringsprosesser, ser vi på ledelse som kontekstavhengig, hvor det ikke finnes en bestemt måte å lede på. Endringsledelse handler således om hvordan lede endringsprosesser, og hvordan implementere nye ideer for en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet.

Hennestad og Revang (2012, 136) bruker begrepet “endringsrommet” for å beskrive og forklare arenaen for endringsledelse. Å lede organisasjonen fra nå-situasjon til en fremtidig ønsket situasjon. Endringsledelse handler således om å lede bedriften gjennom “reisen” fra

nå-situasjon til fremtidig ønsket situasjon (138). De har illustrert dette med modellen vist under.



Figur 1: Endringsrommet (Hennestad og Revang 2012, 136)

Siden de aller fleste organisasjoner må forholde seg til omgivelsene samtidig som de endrer seg, betyr dette på mange måter at man må *“bygge båten mens man ror”* (138). Behovet for endringsledelse oppstår først når en organisasjon, av ulike årsaker, ønsker en fremtidig situasjon som skiller seg fra nå-situasjonen. Jo mer uklar den fremtidige situasjonen er, desto vanskeligere er det å gripe fatt i endringsutfordringene og oppgavene det innebærer (139).

Hennestad og Revang skisserer videre hovedutfordringene i endringsledelse mellom nå-situasjon og ønsket situasjon; *“I nå-situasjonen er den ønskede situasjonen ikke annet enn en idé eller et sett av ideer. Det kan ikke være annet enn abstraksjon. Endringsoppgaven er å gjøre ideen virksom i hverdagsvirkeligheten”* (141). Utfordringen ved endringsledelse er altså at en ønsket situasjonen, i nå-situasjonen, er fjern og lite håndgripelig. Det er vanskelig å sette seg inn i noe man ikke vet hvordan vil påvirke hverdagen. Ideen om en fremtidig ønsket situasjon kan ofte være illustrert med modeller, som eksempelvis; *“slik skal den nye hverdagen være”*. *“Endringsledelse handler imidlertid om å ha modeller for hva en skal gjøre i nå-situasjonen og underveis (som blir nå-situasjonen senere) for å realisere ønsket situasjon”* (141). Endringsledelse vil således handle om å planlegge tiltak for, og håndtere uforutsette hendelser i, enhver nå-situasjon. Dette for å kunne styre mot og oppnå ønsket situasjon. Som en utvidelse av Hennestad og Revangs modell for endringsrommet, har vi her utarbeidet en modell hvor fremtidig nå-situasjon i endringsrommet er hensyntatt.



Figur 2: Endringsrommet, revidert

Hensikten med denne reviderte modellen av endringsrommet, er altså å fremheve at endringsrommet vil bestå av ulike nå-situasjoner. Enhver nå-situasjon vil i en eller annen grad være annerledes enn den forrige, og tanker om den fremtidige ønskede situasjonen kan således endre seg. En endringsleders oppgave vil således være å forsøke å forutsi hvordan den fremtidige nå-situasjonen vil utarte seg, for så å utarbeide tiltak for å håndtere dette. Man vil aldri kunne forutse alt, og desto mer uklar ønsket situasjon er, desto vanskeligere vil det være å forutse fremtidige nå-situasjoner. Videre vil det derfor være endringsleders oppgave å takle de nå-situasjonene man ikke kan forutse før de oppstår.

## 5.0 Kommunikasjon

### 5.1 Hva er kommunikasjon?

Kommunikasjon og informasjon er to begrep som i dagligtalen ofte blir brukt om hverandre, men som har to forskjellige meninger (Erlie 2006,17). Kommunikasjon kan forstås som informasjonsutveksling mellom to eller flere parter. Informasjon kan forstås som informasjonsdeling der det ikke forekommer interaksjon mellom partene (Jon-Arild Johannesen 14.Januar 2014). Man kan si at informasjon er en avhengig variabel, og kommunikasjon er uavhengig. Ergo; kommunikasjon kan ikke forekomme uten informasjon, men informasjon kan forekomme uten kommunikasjon.

Kaufmann og Kaufmann (2009, 290) definerer kommunikasjon som; *“Den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker) og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet”*. Det sentrale i kommunikasjon er altså at det må være to eller flere parter, hvorav det er noen som sender informasjon og noen som mottar. For at kommunikasjon skal ha funnet sted, må mottaker også ha fått en viss forståelse av budskapet.

Jacobsen og Torsvik (2013, 282) bruker begrepet *effektiv kommunikasjon*, som betyr; *“at mottakeren oppfatter budskapet slik senderen hadde tenkt, og sender og mottaker utvikler en felles forståelse”*. Her er det et krav om at mottaker og sender utvikler en felles forståelse for hva budskapet er, til forskjell fra Kaufmann og Kaufmanns definisjon, hvor det er tilstrekkelig med *“en viss forståelse”*.

Erlie (2006, 17) bruker begrepet intern kommunikasjon, og definerer det som *“...informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og ulike typer enheter eller deler av organisasjonen”*. Begrepet er her knyttet opp mot organisasjoner, og baserer seg på informasjonsflyt og utveksling av ideer og synspunkter mellom forskjellige mennesker i en organisasjon.

Kommunikasjon handler altså om budskapsformidling, og er basert på persepsjon og at; *“... vi alle ser verden gjennom forskjellige briller”* (Kaufmann og Kaufmann 2003, 290). Videre kan man se på kommunikasjon som enten enveis eller toveis. Dette er tautologiske begreper som

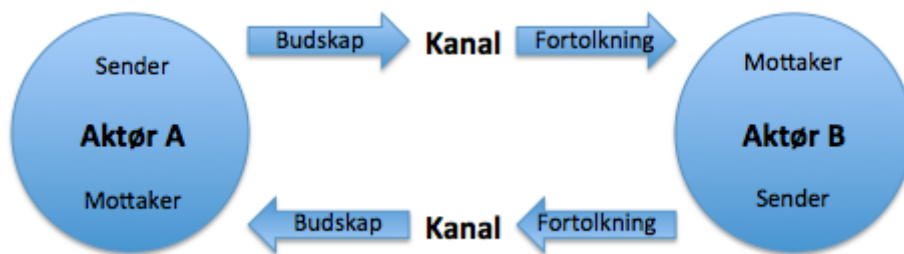


brukes i dagligtalen, og henviser til at kommunikasjon kan være informativt basert (enveis), eller dialogbasert (toveis). Med “informativt basert” mener vi i denne sammenheng kommunikasjon uten tilbakemelding fra mottaker, og derav at kommunikasjonen foregår bare en vei. Med dialogbasert menes det at begge parter har anledning til å sende informasjon, og det blir en dynamisk prosess mellom to parter.

### 5.1.1 Kommunikasjonsprosessen

Vi vil nå ta for oss selve kommunikasjonsprosessen. Hva skjer når parter kommuniserer, og hvilke mekanismer må man gjennom i en kommunikasjonsprosess?

Jacobsen og Torsvik (2013, 281) illustrerer kommunikasjonsprosessen med følgende modell:



Figur 3:

Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen og Torsvik, 2013, 281)

Modellen tar for seg hvordan selve prosessen i kommunikasjon mellom to parter foregår. Prosessen starter med at sender må kode informasjonen som skal sendes. Dette innebærer for eksempel formuleringer og valg av symboler. Videre må sender velge hvilken kanal kommunikasjonen skal formidles gjennom. Eksempelvis skriftlig eller muntlig. Så skal mottaker fortolke budskapet for å danne seg en mening om avsenders budskap. Til slutt i prosessen er tilbakemelding, hvor mottaker gir svar/respons på informasjonen som er motatt. Her følger den samme rekkefølgen som tidligere nevnt, og prosessen fortsetter sirkulært inntil en eller begge aktørene bryter ut av sirkelen. (281-282)

En nokså lik, men utvidet modell, viser prosessen noe mer detaljert, og hvor elementet “støy” også er lagt til som en påvirkende faktor:



Figur 4: Kommunikasjonsprosessen 2 (Kaufmann og Kaufmann 2009, 291)

Støy regnes i denne sammenheng som alt som påvirker budskapet. Det kan eksempelvis være humøret til sender og/eller mottaker, støy i forbindelse med kanalvalg (andre budskap som kommer samtidig i lik kanal), eller det kan være tidligere erfaringer eller oppfatninger som virker inn på hvordan en mottaker tolker budskapet. Således vil det alltid være en viss form for støy rundt et budskap, og kunsten er å la dette påvirke budskapet minst mulig.

## 5.2 Kommunikasjon i endringsprosesser

*“Kommunikasjon er anerkjent som en relevant dimensjon for suksess i organisasjonsendringer, og regnes som viktig for å bygge endringsvillighet, redusere usikkerhet og som en nøkkelfaktor for å bygge engasjement og forpliktelse til endringen”* (Simous og Esposito 2014, 325, fritt oversatt).

Opp til 70% av alle endringer mislykkes helt eller delvis i forhold til forhåndsdefinerte mål, og dårlig kommunikasjon regnes som en av hovedårsakene til at det skjer (Brønn og Arnulf 2014, 333; Johansson og Heide 2008, 289). Når organisasjonsendringer blir presentert for ansatte, forsøker de umiddelbart å forstå hvorfor det skjer, og potensielle konsekvenser (positive og negative) det får for de personlig, kolleger, avdelingen og organisasjonen som helhet (Johansson og Heide 2008, 294). Kommunikasjon vil således spille en viktig rolle, da måten endringen blir kommunisert vil påvirke de ansattes tanker rundt hvorfor det skjer, og hvilke konsekvenser det vil ha.

Larkin og Larkin (1994, xi), hevder at den beste måten å lykkes med kommunikasjon i endringsprosesser, er ved å gjøre følgende:

- “1. Gi informasjon direkte til førstelinjeledere, og la dem kommunisere budskapet videre til sine medarbeidere.*
- 2. Bruke muntlig personlig kommunikasjon, ansikt til ansikt.*
- 3. La budskapet først og fremst handle om de lokale forholdene”*

De poengterer først at informasjon bør kommuniseres gjennom linjeledere til ansatte, og altså ikke komme fra et overordnet hold. Kommunikasjonen bør være personlig i den form at den gjerne er muntlig, og ansikt til ansikt. Denne typen kommunikasjon kan for mange være vanskelig, da man kanskje har en oppfatning av at endring kan skape reaksjoner, og derav ubehag for den som kommuniserer det. Videre nevner Larkin og Larkin at budskapet først og fremst bør handle om de lokale forholdene, og ikke de nasjonale eller globale. Dette gir mer relevans og tilhørighet for den enkelte ansatte rundt endringen. Kommunikasjonen som helhet må være mottakerorientert, og målet med kommunikasjonen er å endre de ansattes atferd (Erlie 2006, 151).

Brønn og Arnulf (2014, 341) henviser til en undersøkelse av Stiansen og Munkefjord (2011) som belyser hvordan norske organisasjoner jobber med endringskommunikasjon. De har her sammenlignet hva som skiller de selskapene som rapporterer høy måloppnåelse, mot de som rapporterer lav måloppnåelse. De to største forskjellene mellom selskaper med høy måloppnåelse, versus selskaper med lav måloppnåelse, er i hvilken grad de har; “Kommunisert åpent og ærlig” og “Kommunisert endringens årsaker og mål”. Dette er noe som i teorien burde være ganske gjennomførbart for alle, men viser seg altså ikke å være det likevel.

Towers Watson (2011, 7) kan vise til lignende funn i sin undersøkelse. I studien er de organisasjonene med høy måloppnåelse i endringsprosesser, målt opp mot organisasjoner med lav måloppnåelse. På tre faktorer innen kommunikasjon scorer organisasjoner med høy måloppnåelse vesentlig høyere enn organisasjoner med lav måloppnåelse. Resultatene viser at organisasjoner med høy måloppnåelse, i vesentlig større grad enn organisasjoner med lav måloppnåelse, sørger for klarhet for sine ansatte rundt behovet for endring. De sørger altså for at de ansatte klart og tydelig ser og forstår behovet for endring. Videre sørger de også for at de ansatte vet hva endringen personlig kan bety. Hvilke konsekvenser det vil ha for de

ansatte, blir altså kartlagt og forklart. Videre er de også tydelige på hva de ansatte trenger å gjøre annerledes for å lykkes med endringen.

I en oppsummering sørger altså organisasjoner med høy måloppnåelse i endringsprosesser, i vesentlig større grad enn de med lav måloppnåelse, for at de ansatte;

- forstår hvorfor endringen skjer,
- hva endringen innebærer for dem
- og hva de kan gjøre annerledes for å lykkes med endringen.

## 6.0 Kotters åtte steg

Til tross for at det ikke finnes noen universell formel for å oppnå suksess i endringsprosesser, er det mange som har forsøkt å identifisere steg som skal øke sjansen for å lykkes. En av de kanskje mest brukte modellene innen endringsledelse, er Kotters åtte steg (Brønn og Arnulf 2014, 337). Johanson og Heide (2008, 292) betegner denne typen fasemodeller som; “kommunikasjon som verktøy”.

Kotters åtte steg er en teoretisk modell som tar for seg åtte steg han mener man bør i gjennom for å oppnå en vellykket endringsprosess.

### 6.1 Etablere en felles forståelse for endringsbehovet

Å se behovet for endring er kritisk for å oppnå samarbeidet som behøves for å gjennomføre endringen. Ved høy tilfredshet hos ansatte i nå-situasjonen, er det også mindre sannsynlig at de ønsker å jobbe for endring. Uten noen store behov vil det også være vanskelig å danne en gruppe som har nok makt og troverdighet til å arbeide med endringsprosessen. Det første steget i en endringsprosess bør derfor være å etablere en felles forståelse av endringsbehovet. Dersom de ansatte ikke ser behovet for endringen, kan de finne forskjellige måter å tilbakeholde endringsarbeidet på. (Kotter 2012, 37)

Denne typen tilfredshet kan komme av flere årsaker. For eksempel for mye godsnakk fra ledelsen, uvitenhet om pågående kriser, for mange synlige ressurser, lav prestasjon generelt og strukturer som gir dårlig fokus på helheten. Andre årsaker kan være målinger som måler feil prestasjoner, mangel på relevante tilbakemeldinger, en dårlig arbeidskultur som har lite åpenhet og dårlig toleranse for kritikk, eller menneskets naturlige fornektelse og motstand. (41-43)

For å øke en felles forståelse av behovet må man først fjerne tilfredsheten. Dette kan man gjøre ved å fjerne elementene som skaper, eller har innvirkning på, tilfredsheten. Dette er justeringer som kan bidra til at de ansatte begynner å se situasjonen annerledes. For eksempel; dersom man fjerner de synlige ressursene vil man kanskje ikke føle seg så trygg som man gjorde før, eller hvis man belønner åpenhet og tilbakemeldinger vil kanskje flere starte med dette. Man kan eksempelvis også få ansatte til å snakke med misfornøyde kunder, for å tilføre de et realistisk virkelighetssyn. Dristige justeringer kan i starten av prosessen skape konflikter og angst. Derfor er det essensielt at det kommuniseres hvorfor det skjer. (44-46)

Uavhengig av hvordan og/eller av hvem prosessen har startet, vil de fleste organisasjoner finne det vanskelig med progresjon i de neste stegene av modellen, dersom de fleste ledere ikke forstår behovet og mener at nåværende tilstand kan fortsette. Kotter mener at omtrent 75% av alle ledere må tro på at endringen er nødvendig. Går man videre i prosessen med for stor tilfredshet i nå-situasjon, eller uten at behovet for endring er synlig nok, kan man raskt møte motstand. (51)

## 6.2 Etablere en endringskoalisjon

Å sette i gang en endringsprosess alene eller som en liten gruppe har ved flere anledninger vist seg å gi dårlige resultater. Uten nok planlegging og ansatte som er med på endringen, vil resten av organisasjonen arbeide som før og kanskje til og med prøve å forhindre endringsprogresjonen. I dagens raskt forandrende samfunn, har en liten gruppe i en organisasjon sjeldent nok informasjon, tid og troverdighet til å få med seg hele organisasjonen. For å få de ansatte med, bør man sette sammen et team av medarbeidere, mellomledere og spesielt linjeledere med nok makt, som kan være med å lede endringen. Dette kan være personer som medarbeiderne stoler på og anser som kompetente nok til å prosessere informasjon fortløpende. Disse må vite hvordan man skal få medarbeiderne til å se endringsbehovet og hvordan de skal lede dem gjennom endringen. Det er viktig at teamet både kan styre og lede endringsprosessen. Ved mangel på ett av elementene, øker sjansen for å mislykkes betydelig. (53-61)

Størrelsen på et slikt team er avhengig av størrelsen på organisasjonen, og hvordan den er sammensatt. I mindre organisasjoner trengs det kanskje bare to til tre personer i starten, men i større og mer komplekse organisasjoner bør man kanskje ha team på opptil femti personer. Det er videre viktig at endringskoalisjonen jobber sammen basert på tillit og ett felles mål. Kotter poengterer at man bør unngå å ha personer med som er egoistiske eller sleipe. Disse typologiene av mennesker tar gjerne mye plass og skaper mistillit innad i koalisjonen. Dette kan skade gruppedynamikken og således også endringsarbeidet. (61-62)

Å få endringskoalisjonen til å arbeide som et team basert på tillit kan være utfordrende, da teamet er sammensatt av personer fra ulike avdelinger og i ulike posisjoner. Det vil da være viktig at teamets oppgaver fremmer tillit, samarbeid og kommunikasjon, fremfor konkurranse eller annet som kan virke hemmende for teamarbeid. Når et team er bygget opp basert på tillit

vil det være lettere å utarbeide felles mål man skal jobbe mot. Teamet vil i større grad være sammensveiset og tro på hverandres arbeid mot målene som er satt. Et slikt team vil også kunne skape og kommunisere en visjon som smitter over på resten av organisasjonen, samt lede organisasjonen gjennom de resterende stegene for endring. (61-66)

### 6.3 Utvikle en visjon og strategi

*“En visjon refererer til et bilde av fremtiden med noen implisitte eller eksplisitte kommentarer til hvorfor folk burde strebe etter å skape den fremtiden”.* (Kotter 2012, 71, fritt oversatt)

Ved mangel på en god visjon vil ofte strategier og planer mislykkes med å inspirere til å utføre nødvendige handlinger. En god visjon når ofte frem til mennesker, også de som er tilfredse med nåværende tilstand. Den er også mer effektiv enn andre forsøk på å nå medlemmene av organisasjonen, da den er enkel og tydelig. I en endringsprosess har en god visjon tre viktige formål. For det første skal den klargjøre retningen av endringen. For det andre motivere de ansatte til å handle i riktig retning, selv om de første skrittene kan være “smertefulle”. For det tredje hjelper den med å koordinere handlingene hos forskjellige mennesker. Videre er det seks stikkord man bør ha i tankene ved utarbeidelse av en god visjon; den bør gi et klart bilde av fremtiden, være appellerende for alle interessenter, inneholde realistiske mål, ha tydelige retningslinjer, men fleksibel nok til å skape initiativ og alternativ tenkning og handling, og den må være lett å kommunisere. (71-74)

### 6.4 Kommunisere endringsvisjonen og strategien

For å motivere de ansatte til endringen er det viktig at visjonen kommuniseres kontinuerlig. Av all kommunikasjon som foregår i en organisasjon vil vanligvis visjonen forsvinne i mengden. I følge Kotter (2012, 91) utgjør endringsvisjonen bare 0,58% av kommunikasjonen som foregår i organisasjonen. Derfor er det viktig å implementere visjonen i mye av den generelle kommunikasjon som foregår i en organisasjon.

For å oppnå effektiv kommunikasjon, bør visjonen være enkel både å forstå og huske. Som nevnt tidligere bør den skape et bilde av fremtiden. For å gjøre det kan man f.eks. ta i bruk metaforer og eksempler fra situasjoner for å gjøre visjonen mer håndgripelig. Det vil også være fordelaktig å gjøre den mer synlig ved å bruke flere fora. Eksempelvis som i møter, på intranettet, og i generell dialog. Den må også gjentas, da man ved gjentakelse vil huske og forstå budskapet bedre. Ledere og endringskoalisjonen må gå frem som rollemodeller og opptre konsistent med visjonen for å fremme ønsket atferd fra medarbeiderne. I de tilfeller der

viktige personer i organisasjonen opptrer inkonsistent vil dette overkjøre annen kommunikasjon og atferd. Man kan effektivt sørge for at budskapet er forstått med toveiskommunikasjon. (87-103)

### **6.5 Gjøre de ansatte i stand til å opptre i tråd med visjonen**

For å få de ansatte til å handle i tråd med visjonen, er det nødvendig at de har forutsetningene for å gjøre det. Dette virker implisitt, men flere organisasjoner tar dette for gitt, og som konsekvens mislykkes de med endringsprosjekter. Eksempler på dette kan være; formelle strukturer og/eller utdaterte systemer i organisasjonen som hindrer de ansatte til handling, lederstiler som ikke oppfordrer til nye handlinger, og/eller mangel på ferdigheter nødvendige for å handle i tråd med visjonen. (106-119)

Vanligvis får man opplæring når man starter i en organisasjon, og det samme er nødvendig når organisasjonen endres. Det hjelper ikke kun å innføre nye verktøy for å tilpasse seg endringene, dersom de ansatte hverken kan bruke verktøyene, eller vet hvordan de skal lære seg dem. Ved å styrke ansattes kunnskap og beslutningsdyktighet, vil de kunne eliminere barrierer og endringsarbeidet vil bli lettere. Videre vil også holdningstrening i mange tilfeller være like viktig. Det vil da være hensiktsmessig å unngå å fokusere på hva man ikke skal gjøre, hva som er "feil" holdning, men fremme de holdninger man ønsker. Man bør eksempelvis fremme hvorfor endring er bra, og sette det i kontekst med jobb og også utenom jobb. (110-113)

I tillegg til opplæring og beslutningsdyktighet må de ansatte bli oppfordret til en innovativ atferd. Dette innebærer at de blir oppfordret til nytenkende aktiviteter og handlinger. Denne typen atferd vil hjelpe organisasjonen å bli endringsdyktig i forhold til omgivelsene, spesielt dersom man også innfører systemer som støtter en slik atferd. Igjen er det viktig at de ansatte har myndigheten til å arbeide videre med sine ideer. Gamle strukturer, hvor man eksempelvis må få godkjenning av sin leder for alt, kan være en stopper for slik atferd dersom lederen ikke etterlever den nye visjonen. I en slik situasjon er det viktig at dette blir tatt hånd om fortløpende, slik at det ikke setter en stopper for endringsprosessen. (101-119)

### **6.6 Planlegging og styring mot kortsiktige måloppnåelser**

For å få fremdrift i endringsprosessen bør man planlegge mot kortsiktige resultater, og gjøre resultatene synlige. Når resultatene blir synliggjort vil de kortsiktige resultatene vise både ansatte og ledere at innsatsen de gjør for endring lønner seg. Disse kortsiktige resultatene må



planlegges i forkant slik at de kontinuerlig nås, og de ansatte opplever mestring. Ved at de blir implementert i strategien for endringsprosessen, er det også større sjanse for at de oppnås. Det er dog viktig å ikke legge listen for høyt. Målene må være ambisiøse, men også fullt ut mulige å nå. Blir målene for høye, kan det tære på de ansattes motivasjon. Dersom de ikke oppnår det første, vil man havne bakpå, og man kan havne i en “ond sirkel” av ikke-oppnådde mål. (121-135)

I følge Kotter (127) er kortsiktige måloppnåelser behjelpelige i endringsprosesser på minst seks måter:

1. Beviser at ofringen er verdt det: Forsvarer den kortsiktige kostnaden det innebærer.
2. Belønner endringskoalisjonen med et “klapp på skulderen: Etter mye hardt arbeid, bygges moral og motivasjon med positiv tilbakemelding.
3. Finjusterer visjon og strategi: Ved kortsiktige måloppnåelser gir det endringskoalisjonen konkret “data” om levedyktigheten til idéene deres.
4. Undergraver kynikere og egoister: ved klare forbedringer, blir det vanskeligere for folk å blokkere behovet for endring.
5. Beholder lederes tro: Beviser for de høyere opp i hierarkiet at endringen er på riktig spor.
6. Skaper momentum: Omgjør nøytrale til positive, og positive til aktive hjelpere osv. Dette skaper en selvforsterkende prosess.

Nye rutiner og oppdaterte systemer kan bidra til å gjenkjenne og måle kortsiktige oppnåelser. Ved å ha dette på plass har man tydelige eksempler på hva som er oppnådd, og kan vise til at innsatsen gir en merverdi. I tillegg kan det gi motstandere i organisasjonen konkrete eksempler på hvordan tiltak gir resultater og bedre prestasjoner, som således kan føre til en forandret holdning rundt endringen. Ved at man kontinuerlig ser fremdriften i prosessen, vil det være enklere å inkludere og få med de resterende ansatte på arbeidet. (127)

Ved endringsledelse er det viktig å utføre både ledelse og styring av prosessen. Med lederskap mener vi; veiledning, støtte og inkludering av de ansatte gjennom prosessen. Med styring mener vi; planlegging og utarbeidelse av strategier for å sikre fremdrift i prosessen. Styring og lederskap trenger ikke nødvendigvis komme fra samme person, men det er viktig at man sikrer at begge elementene er ivaretatt. Med godt lederskap er det også viktig at man kontinuerlig gir positive tilbakemeldinger og små belønninger til de som oppnår resultater i

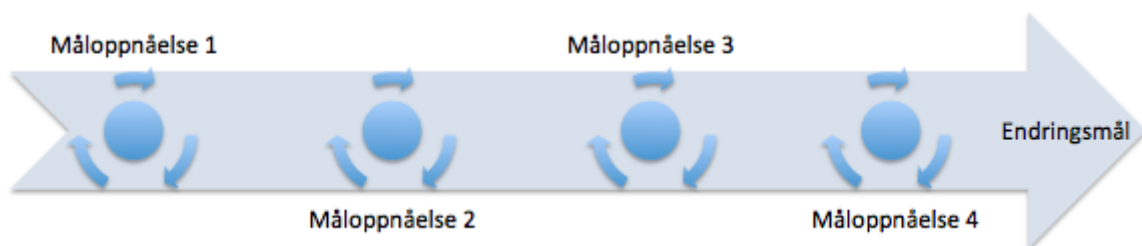
tråd med endringsmålene, og da spesielt til endringskoalisjonen. Ved anerkjennelse av arbeidet de har gjort, bidrar man til å holde motivasjonen oppe. (133-135)

### 6.7 Konsolidere resultater og produsere ytterligere endring

Store endringer er ofte langtekkelige, spesielt i store organisasjoner. Selv om man har oppnådd noen kortsiktige resultater, er man på langt nær ferdig med endringen. Det finnes fortsatt mange krefter som kan påvirke endringsprosessen i negativ retning. Kortsiktige måloppnåelser er viktig for å opprettholde momentum, men “feiringen” av disse kan være skadelig for prosessen. Dersom følelsen av at en endring ikke er ytterst nødvendig og bør oppnås innen en viss tid ikke lenger forekommer, kan det være ødeleggende for prosessen. (138)

Som nevnt er kortsiktige måloppnåelser viktig for å skape og opprettholde momentum. Konsekvensene ved å stagnere ved disse måloppnåelsene, kan være ødeleggende for endringsprosessen. Kotter (2012, 139, fritt oversatt) sier; *“Når du sakker av før jobben er gjort, kan kritisk momentum gå tapt og tilbakefall kan komme som følge av det”*. Ettersom endringsprosessen enda ikke er fullført og endringen det innebærer ikke har satt seg i kulturen enda, er det fortsatt forbundet med noe usikkerhet, som således kan være ødeleggende for arbeidet.

Modellen under er utarbeidet for å gi et bilde av hvordan man bør jobbe med kortsiktige måloppnåelser i en endringsprosess.



Figur 5: Kortsiktige måloppnåelser

Modellen er utarbeidet av oss fra steg nummer seks og syv i Kotters åttestegs-modell (2012). Den viser for det første at man styrer mot flere kortsiktige måloppnåelser (fra nå-situasjon til ønsket situasjon) i endringsrommet, ref. Kotters sjette steg. Videre har hver enkelt måloppnåelse piler som går sirkulært rundt den. Dette henviser til Kotters tankegang om at

man må gjøre måloppnåelser synlig, og synliggjøre de over lengre tid. Modellen viser således, i forhold til Kotters syvende steg, at man skal konsolidere gevinstene fra tidligere måloppnåelser, og skape ytterligere endring. Eksempelvis dersom man har oppnådd mål nummer to, bør man ta med seg disse videre, spille på styrkene og utnytte momentum til å skape ytterligere endring mot mål nummer tre. Det samme gjelder så fra mål nummer tre til mål nummer fire. Hvor mange kortsiktige måloppnåelser man skal ha i en slik prosess avhenger selvfølgelig av størrelse på organisasjon, prosess og varighet. Fire måloppnåelser er i denne modellen kun brukt som et eksempel for en fiktiv endringsprosess.

Som leder av en endringsprosess er det i dette steget spesielt viktig å inspirere de ansatte til å fortsette arbeidet. Dette gjelder også ledere generelt. De må gi sine medarbeidere fokus og retning for å se helheten og forbedringspotensialet. Ved en lang endringsprosess er det ikke uvanlig at ansatte blir utmattet, og det er derfor viktig å opprettholde motet og motivere dem til å fortsette å yte. Det er også viktig å ha en klar styring på hvordan arbeidet vil arte seg videre. I noen tilfeller kan det også være nødvendig å hente inn eller ansette flere som kan bidra i endringsprosessen. (137-150)

### **6.8 Forankre endringen i kulturen**

For at endringen skal oppnå sin nye posisjon må den forankres i organisasjonskulturen. Dersom dette ikke blir gjort kan ansatte raskt gå tilbake til gamle vaner, og tilstanden er tilbake som den var før endringsprosessen ble satt i gang. Kultur er “... *normer for atferd og delte verdier i en gruppe mennesker*”. Normer for atferd er uskrevne regler for hvilken atferd et medlem av gruppen bør ha. Normer har en sterk påvirkning på enkeltpersoner, siden man har en tendens til å belønne folk som passer inn, og sanksjonere de som ikke gjør det. Delte verdier er det gruppen og fellesskapet er bygget på, og som skal ligge til grunn for normene. For å forankre ny praksis i kulturen er det viktig at nye verdier og normer blir en del av endringen. (156)

Normer og verdier må være konsistente med visjonen. Ledere og godt lederskap er nøkkelementer her. Det er viktig at atferden til alle ledere i organisasjonen er konsistent med visjonen, da disse er rollemodeller i praksis, og former den nye kulturen. Det er også deres ansvar å få med seg alle medarbeiderne til å etterleve den nye kulturen.

Kultur er dog ikke noe man endrer over natten. Det er sosialt konstruert og ikke håndgripelig. Kulturendring vil bare være mulig etter at den nye atferden skaper gruppefordeler over tid, og etter at de ansatte ser sammenhengen mellom den nye atferden og resultatene av måloppnåelser. Derfor foregår også de fleste kulturendringene i siste, og ikke første steg. Dette betyr ikke at man ikke skal ha fokus på kulturendring i de andre stegene. Det betyr at de andre stegene er en del av kulturendringen, og faktisk kulturendring foregår i slutten av en endringsprosess. Gjennom mindre steg, vil man til slutt kunne oppnå større endringer. (164-165)

## 7.0 Metode

*“Kvalitativ, som angår, har sammenheng med en kvalitet, til forskjell fra kvantitativ, som angår mengde eller omfang”.* (Snl.no)

I et introduksjonsmøte med tre personer fra HR avdelingen i RRM, fikk vi en innføring i hva endringen innebar, og hvorfor de mente den var nødvendig. Etter møtet fikk vi tilsendt titalls filer og hundretalls sider med informasjon om Workday og endringsprosessen fra våre kontakter. Deretter diskuterte vi oss i mellom, hadde en gjennomgang av informasjonen tilsendt fra RRM, og mente at det ville være hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode for å belyse de områdene vi anser som mest interessante. Kvalitativ metode vil si å undersøke et mindre utvalg respondenter, og da med dypere søk, som f.eks. ved personlige intervjuer. Vi ser på det som hensiktsmessig å bruke denne metoden nettopp på bakgrunn av første setning i dette punktet, nemlig at vi søker kvalitative sammenhenger fra et mindre utvalg. Vi avtalte et andre besøk med RRM som skulle gå over flere dager for å gjennomføre datainnsamling.

### 7.1 Intervjuer

Det finnes flere ulike måter å samle inn informasjon på. Valg av metode har betydelig innvirkning for hva man ønsker å undersøke, og man bør velge metode ut i fra hva man ønsker å finne ut (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 99 - 101).

Ut i fra oppgavens karakter, har vi valgt å benytte oss av dybdeintervjuer for å belyse forskningsspørsmålene. Vi ønsker i våre intervjuer å avdekke hvordan kommunikasjon har påvirket en endringsprosess, og eventuelt hvordan kommunikasjonen i denne spesifikke endringsprosessen kunne vært gjort annerledes.

Hensikten med dybdeintervju kan eksempelvis være å avdekke motiver og holdninger knyttet til fysiske eller sosiale forhold på en arbeidsplass, samt gi innsikt i konsekvenser av tiltak som er gjennomført (Askheim og Grennes 2008, 89).

Vi har valgt å gjennomføre intervjuene som semi-strukturerte individuelle intervjuer. Dette vil si at man følger en på forhånd utviklet intervjuguide med åpne spørsmål, men at man underveis kan gjøre tilpasninger av disse. Blant fordelene er akkurat det at man kan gjøre tilpasninger, slik at man kan fange opp og undersøke interessante funn grundigere umiddelbart. Blant utfordringene er det at man trenger øvelse, og at til og med talent for å

gjennomføre intervjuer, påvirker suksessen av resultatet. Skulle intervjueren komme i skade for å styre objektet og dermed pålegge den/de meninger, kan det skade validiteten av svarene. (sociology.org.uk). Vi har så langt det har vært mulig forsøkt å stille spørsmålene så nøytrale som mulig.

Oppfølgingsspørsmål er også en fordel ved semi-strukturerte intervjuer. Hensikten med oppfølgingsspørsmål, er ofte å kunne fjerne eventuell tvil rundt hva intervjuobjektene mener med sine utsagn (88-89). Eksempelvis få de til å forklare sitt utsagn på en annen måte, eller gå i dybden på et utsagn for å få mer utfyllende informasjon.

### **7.1.1 Utvelgelse av informanter**

Den som blir intervjuet blir sett på som en informant som sitter inne med kunnskap og livserfaringer som vi ønsker innsikt i (Ringdal 2013, 242). Antallet informanter nødvendig avhenger av formålet med intervjuet (242). Ettersom vi skal undersøke en prosess med konsekvenser for én liten gruppe, har vi valgt å intervju alle i den berørte gruppen (fem stykker), gruppens leder og to prosjektledere i prosessen.

### **7.1.2 Intervjuguide**

En intervjuguide kan være varierende i sin form, med alt fra tematisk ordnede stikkord, eller til et sett av ferdig formulerte åpne spørsmål (Ringdal 2013, 243). Vi valgte å bruke sistnevnte form, da vi erfaringsmessig har hatt godt utbytte av å bruke denne typen intervjuguide tidligere. Videre delte vi inn intervjuene inn i kategoriene; innledning, fakta-, intro- og nøkkelspørsmål, samt en avslutning. Vi hadde én intervjuguide for lederne og én for HRSSC-medarbeiderne. De fleste spørsmålene var sammenlignbare eller like, men skilte seg ut der vi mente det var nødvendig for å få en annen innpassvinkel.

#### **- Innledning**

Våre intervjuer ble innledet med at vi fortalte hvem vi var, vår bakgrunn og i hvilket ærend vi besøkte de. Dette for å gjenta formålet med intervjuet for intervjuobjektet, og for å sikre han/henne om at svarene vil bli behandlet konfidensielt (243). Vi fortalte samtlige intervjuobjekt at vi var der for endringsprosessen og for å undersøke kommunikasjonen i denne. Når vi som forskere direkte forteller intervjuobjektene hvilke områder som skal belyses, kalles det eksplisitt avgrensning. Hadde vi ikke gjort dette, og gått direkte på spørsmål som intervjuobjektet så selv knyttet opp mot temaene, kalles det implisitt avgrensning (Jacobsen 2005, 68). Vi hadde på forhånd kun møtt tre av intervjuobjektene, så

for størsteparten var vi ukjente fjes. Videre presenterte vi en omtrentlig tidsplan og ramme for intervjuet, og vi gjorde oppmerksom på at vi tok lydopptak av samtalen, samt hvorfor vi gjorde dette. Avslutningsvis kom vi med en forsikring om at intervjuene i sin helhetlige form, ikke ville bli publisert eller oversendt ledere, samt at vi ville anonymisere.

#### - **Faktaspørsmål**

Videre ville vi ha litt demografi på intervjuobjektene. Vi valgte å ta med kjønn, som vi av åpenbare grunner ikke stilte som spørsmål, men kun noterte ned. Videre tok vi med alder og ansiennitet i RRM, og i de tilfellene hvor et intervjuobjekt hadde annen erfaring fra RRM i annen avdeling, så utdypet vi dette.

#### - **Intro spørsmål**

Vi delte opp spørsmålene i kategoriene kommunikasjon og endring. Første spørsmål i hver kategori var et introspørsmål. Dette spørsmålet skulle være så bredt og åpent som mulig. Vår tanke bak dette er at intervjuobjektet skal få nullstilt seg og tenke fritt. Spørsmålene var “hva tenker du når du hører begrepet kommunikasjon?” og “hva tenker du når du hører begrepet endring?”. Målet var i tillegg å få en del svar i stikkordsform fra objektene, slik at vi kunne ha datagrunnlag for å lage ordskyer.

#### - **Nøkkelspørsmål**

Videre var spørsmålene i hver kategori knyttet opp mot temaene, fordelt i to deler. Med dette ønsket vi å utforske de to spesifikke områdene endring og kommunikasjon, og til å sette de i sammenheng. Ikke nødvendigvis underveis i intervjuet, men utformingen var slik at vi hadde et grunnlag for å sette spørsmål og svar opp mot hverandre i ettertid.

#### - **Avslutning**

Et intervju bør ha en naturlig flyt igjennom og bør ikke avsluttes brått. Når vi dermed nærmet oss slutten av intervjuene, fortalte vi dette på en høflig måte, og spurte om det var noe annet de ønsket å utdype, samt om vi hadde gått glipp av noe som burde snakkes om.

Intervjuguide for ledere og ansatte ligger som vedlegg nummer 1 og 2.

### 7.1.3 Gjennomføring og dokumentering

#### - Møterom

Som tidligere beskrevet i punkt 2.2 ble vårt første besøk til RRM gjennomført på et møterom. Det samme møterommet ble tildelt oss på andre besøk for gjennomføring av intervjuer. Møterommet var et hjørnerom med glassvegger på to av sidene, og disse var delvis frostet. Utenfor var det cellekontorer, hvorav HR-direktør som også er administrerende direktør, hadde ett av de nærmeste. Gangveien for de ansatte ligger langs disse to veggene, så innsyn var en faktor. Det var rullgardiner langs glassveggene som kunne dras ned. Vi benyttet ikke disse i stor grad, da vi mener at litt lys og åpent rom skaper mer behagelig atmosfære, men vi sørget for å dra gardinene nok ned til at ansikter fra forbigående var skjult. Således kunne man se personer vandre forbi, men ikke i en grad hvor det var spesielt distraherende.

På møterommet var det et avlangt bord med fjorten plasser. Vi benyttet oss kun av øvre tredjedel, og skjøv noen stoler unna for å få litt mer plass. Intervjuobjektet fikk plass på en side av bordet, og vi på den andre. Intervjuobjektet fikk utsyn mot glassveggene, for å gi vedkommende mest mulig plass og romfølelse. Rommet var godt lydisolert, og man kunne dermed ha en rolig samtale i behagelig volum. Stolene i rommet var av typen kontorstol med hjul.

#### - Lydopptak

Vi har i løpet av studietiden gjennomført forskjellige intervjuer med forskjellige teknikker. Den vi så langt har funnet som best for oss, er å ta lydopptak av hvert intervju. Dette gjorde vi også denne gangen. Vi benyttet oss av en bærbar datamaskin med programvaren Audacity. Audacity er et gratis opptaksverktøy med enkel nok brukervennlighet, og samtidig gode nok funksjoner som støyreduksjon og volumnormalisering til at det egner seg til intervjuopptak. Man kan benytte seg av ekstern mikrofon, men vi gikk for maskinens innebygde, da vi har opplevd denne som god nok. I tillegg brukte vi en mobiltelefon som reserve-lydopptaker. Ved et av intervjuene reddet reserveløsningen oss, da noe klikket i datamaskinen eller programvaren som gjorde lydopptaket, slik at vi endte med at kun en tredjedel av intervjuet ble tatt opp.

I intervjuets innledning gjorde vi intervjuobjektet oppmerksom på at vi benyttet oss av lydopptak, samt at vi forklarte hvorfor, og hvordan vi ville håndtere dataene som vi samlet inn. Vi ga intervjuobjektet muligheten til å si seg uenig i at vi tok opptak. Heldigvis var det



ingen som sa seg uenig i at vi tok lydopptak, for dersom en ville sagt seg uenig, hadde den som ikke intervjuet måttet notere underveis. Sannsynligheten for at en slik simultan transkribering hadde blitt dårligere enn en transkribering i ettertid er stor, da man har dårlig tid og ikke kan høre samtalen om igjen.

Vi skulle gjennomføre totalt åtte intervjuer over to dager, og valgte derfor å ta fire per dag. Før ankomst ble en tidsplan for intervjuene oversendt til vår kontakt, slik at alle intervjuobjekter fikk en kalenderoppføring med intervjutidspunktet. For å få størst mulig læringsutbytte, valgte vi å være ordstyrer på fire intervjuer hver. Vi hadde i forkant en diskusjon på om kun en av oss skulle ta alle intervjuene, basert på en vurdering om en av oss var bedre enn den andre på akkurat dette, men vi kom frem til at vi var nokså likestilte. Når én intervjuet, var den andres oppgave å kontrollere lydopptaket. I tillegg kunne begge til enhver tid komme med tilleggs- og oppfølgingsspørsmål der en følte det passet.

#### **- Transkribering i etterkant**

Når man benytter seg av lydopptak, er det nødvendig å transkribere lydopptak til nedskrevet tekst, slik at man senere har noe nedskrevet å jobbe videre med. For dette finnes det halvautomatisk programvare som ved hjelp av lydanalyse selv oversetter lyden til tekst, men fra vår erfaring finnes det ikke programvare som klarer dette godt nok på norsk. Vi gjorde det dermed på “den gamle måten”, og lyttet selv til opptaket, og skrev ned parallelt. Det finnes gratis programvare som f.eks. oTranscribe som gjør at man blant annet kan redusere hastigheten på lydfilen, slik at man har bedre tid til å skrive ned underveis. Vi benyttet oss ikke av noe som dette, men vurderte alternativene i forkant.

Når man skal transkribere må man ta noen valg for hvor strengt man skal følge den muntlige samtalen når man skriver ned. Purister på området mener hvert eneste ord, lyd, host og menneskelige reaksjon skal nedskrives. Dette forklares med at intervjuobjektets meninger reflekteres i også andre reaksjoner enn kun ordene som sies (Askheim og Grennes 2008, 158) . Dette stemmer nok ofte, men vi gjorde et bevisst valg og diskuterte oss frem til en felles enighet om hvordan vi skulle transkribere. Vi transkriberte fire intervjuer hver, og de hver av oss tok, var de intervjuene den andre hadde vært ordstyrer for. Vi skrev ned intervjuobjektets ord så nøyaktig og ordrett som mulig. I visse tilfeller forenklet vi setninger der det falt naturlig. Ved ett av intervjuene måtte det delvis oversettes, siden intervjuobjektet var fra et

annet skandinavisk land. Vi har i så stor grad som mulig forsøkt å ikke tilegne objektene meninger eller holdninger, og derfor lyttet med “nøytrale ører”.

Ettersom intervjuene våre var semi-strukturerte, har følgelig de forskjellige intervjuene hatt noe avvik fra intervjuguiden. Likefullt har vi gjennomgående holdt oss til hovedspørsmålene fra intervjuguiden, men stilt oppfølgingsspørsmål og omformulert spørsmål slik at intervjuobjektene har kunnet gi mer utfyllende og tydeligere svar. I et fåtall tilfeller har vi i tillegg hoppet over et eller flere spørsmål. Dette fordi intervjuobjektet selv har besvart et spørsmål tidligere i intervjuet. Ved transkribering har dette blitt tydeliggjort ved å notere ned tilleggsspørsmålene.

## 7.2 Analyse

Analysering av kvalitativ data er vanskelig, fordi det ikke finnes standardisering på hvordan man skal gjøre det. I motsetning til analyser av kvantitativ metode, hvor en utarbeider statistikk, får man i et dybdeintervju muntlig informasjon. Denne informasjonen må man tolke opp mot de andre svarene, samt opp mot teorier og definisjoner (Kristen Ringdal 2013, 248-249). Ved en slik type analyse, vil det være viktig for den som intervjuer å opptre mest mulig objektivt. Ved tolkning vil det alltid være en viss fare for å tilegne et intervjuobjekt andre meninger enn han/hun egentlig ga uttrykk for. Dette fordi vi som intervjuere alltid, til en viss grad, vil være subjektive.

Vi har valgt å dele opp analysebiten i fire deler; fargekoding, sammenfatning, sammenligning og drøfting.

### 7.2.1 Fargekoding

Etter at intervjuene var blitt ferdig transkribert og lest over, ville vi få et overblikk over innholdets karakter. Vi hadde som kjent åtte intervjuer, og vi tok dermed fire hver når de skulle kodes. Siden vi også hadde transkribert fire intervjuer hver i forkant, valgte vi nå å bearbeide den andres intervjuer. Vi tenkte at dette ville gi oss litt bedre oversikt over den andres arbeid, slik at vi begge dermed totalt hadde sett alle åtte intervjuene. Dette arbeidet gjorde vi hver for oss, uavhengig av hverandre, sett bort ifra at vi på forhånd hadde diskutert og avtalt systemet for markering.

Vi bestemte oss for å analysere og tolke utsagn, og deretter bruke fargekoding for å knytte svarene sammen. Dette er en utbredt måte å systematisere data på, og kanskje den mest brukte

metoden innenfor kvalitativ forskning (Askheim og Grennes 2008, 149). Vi bestemte oss for å markere svarene med fargene rød, grønn eller blå.

- **Rød** - negativt innhold
- **Grønn** - positivt innhold
- **Blå** - interessant informasjon, men hverken positiv eller negativ.

Med positivt og negativt menes det to forskjellige typer utsagn. Først og fremst ord av positiv eller negativ betydning. Eksempelvis “bra” eller “dårlig”, “rotete” eller “ryddig”.

Ved utsagn som ikke inneholdt negative eller positive ord, kan man likevel oppfatte om det er positivt eller negativt. Eksempelvis til spørsmålet “Kan du noe om dette?” og svaret “kjenner såvidt til det”. Her måtte vi se på en helhet, og deretter danne vår oppfatning av intervjuobjektets holdning, sett i lys av spørsmålets kontekst, og uttalt med formulerte ord.

### **7.2.2. Sammenfatning**

Etter at farger var plassert på utsagn, satte vi oss sammen og stilte spørsmål og svar opp mot hverandre. Det er verdt å bemerke at vi er forskjellige individer, og dermed naturligvis til en viss grad har forskjellige oppfatninger rundt det som blir sagt i intervjuene, og dermed hvilken farge vi plasserte på forskjellige utsagn. Vår vurdering av disse forskjellene på det kodede materialet oss i mellom, var at de ikke var kritisk store. Vi har derfor bevisst ikke gjort grep for å unngå eller jevne ut disse forskjellene.

Intervjuguiden til HRSSC var utformet på slikt vis at mange spørsmål hadde tilpassede motspørsmål i ledernes intervjuguide. På denne måten kunne vi i stor grad sette opp svar mot svar. Vi utformet et nytt dokument med hovedessensen av svarene fra spørsmålene som hadde motspørsmål.

Siden intervjuene var kvalitative, inneholdt svarene også annen informasjon enn det som kunne settes opp mot hverandre. Her måtte vi tolke og trekke ut det viktigste. I noen tilfeller var et svar fra et intervju interessant for å utdype et helt annet spørsmål et annet sted i intervjuet. I disse tilfellene måtte vi etter beste evne benytte oss av logikk og systematisk trekke ut viktig informasjon.

### 7.2.3 Sammenligning

Etter å at sammenfatningen var komplett, var det neste steget i planen vår å fordype seg i hva som hadde blitt sagt, hvilke forskjeller vi kunne finne og hvilke slutninger vi kunne trekke ut fra dette.

I tillegg til rene besvarelser på spørsmål, hadde vi også samlet sammen ord og utsagn som vi ville lage grafikk av. Med grafikk menes ordskyer, altså grafiske fremstillinger av enkeltord. Ordene vil forandre seg i størrelse, jo flere ganger vi programmerer inn ordet, basert på antall ganger det ble sagt. Ordskyer kan gi et visuelt bilde av hvilke utsagn som ble mest sagt ordrett, eller med en tolkning. Tolkning betyr at man kunne samlet opp utsagn, og så kodet utsagn som betyr nesten det samme som hverandre, til å kun øke størrelsen på et bestemt ord. Eksempelvis hvis man har “bra, godt og fint” som uttalte ord, kunne man kodet det slik at de kun øker størrelsen av “bra”. Vi har ikke gjort dette, og har dermed tatt med alle relevante ord i det antall de har blitt sagt, selvom de kanskje er noe like i betydning.

### 7.2.4 Drøfting

Etter sammenligningen kommer drøftingen. Dette er delen av avhandlingen hvor spesifikke utsagn og momenter settes opp mot hverandre, plukkes fra hverandre og diskuteres opp mot den relevante teorien, og andre tanker. Drøftingen legger grunnlag for konklusjonen.

## 8.0 Sammenligning av svar

### 8.1 Om kommunikasjon

Samtlige intervjuobjekter nevner budskapsformidling når de snakker om kommunikasjon.

Noen snakker om det som en enveis prosess, mens andre som en toveis prosess. De fleste setter det i sammenheng med bruk av ordet “informasjon”, og flertallet kobler vårt spørsmål kun opp mot arbeidslivet. Noen formulerer seg mer nøytralt om arena, slik at vi forstår det som at de setter begrepet i sammenheng med private arenaer i tillegg.

Vi ba intervjuobjektene å fortelle oss hva de tenkte om kommunikasjon generelt med noen beskrivende ord, og laget en ordsky ut av svarene vi fikk. Særdeles tydelige utsagn fra intervjuet for øvrig har også blitt tatt med.



### 8.2 Om endring

Tre av intervjuobjektene fra HRSSC forteller om endring kun knyttet opp mot jobb og arbeidsliv, og de øvrige to forklarer mer nøytralt og arenauavhengig. Blant lederne forklares det arenanøytralt. Det nevnes av flere at det er forskjell på folk, og at noen er mer endringsvillige enn andre. Alder nevnes som påvirkende faktor, samt at én tror at folk flest primært liker mindre endringer.

Flere beskriver seg selv som moderat til meget endringsvillig. Noen nevner videre at endring er en konstant faktor man må forholde seg til uansett.

Vi ba intervjuobjektene om å fortelle oss hva de generelt tenkte om endring med noen beskrivende ord, og laget en ordsky ut av de svarene vi fikk. Særdeles tydelige utsagn fra intervjuet for øvrig har også blitt tatt med.



### 8.3 Kommunikasjon i organisasjonen

#### 8.3.1 I Rolls-Royce Marine

De fleste beskriver den som utfordrende, og primært satt i sammenheng med at det utad av avdeling er vanskelig å finne frem til rett person. I tillegg er informasjonen som kommer inn ofte litt vel overordnet og ikke treffende. En av de intervjuede hevder at det kun er to av 3000 ansatte i hele RRM Norge som utelukkende jobber med kommunikasjon.

Mailinglister blir også nevnt som et hinder. Dette primært fordi det ikke finnes standarder for hvem som skal ta ansvaret for påmelding til disse, og det er vanskelig å få oversikt over hvilke lister man bør være med i. Man må selv finne ut av dette, og har man uflaks, så kan man gå glipp av informasjon.

Et av intervjuobjektene sier; *“Det er en vanskelig organisasjon å kommunisere effektivt i”*. Dersom det skal kommuniseres på tvers av avdelinger, siter eller land blir det nevnt at dette kan være svært utfordrende, dersom man ikke kjenner til personen man skal snakke med.

#### 8.3.2 Innad i HR og hierarkisk

Innad i HR og sine respektive team melder flere av intervjuobjektene om god kommunikasjon. Især HRSSC nevner at mye av kommunikasjonen foregår muntlig, og føler denne kommunikasjonen har en god flyt. De sitter i åpent landskap, og det blir nevnt at dette er en fordel, da det er lett for dem å kommunisere med hverandre. Et objekt nevner at muligheten for at informasjon glemmes eller ikke når frem til alle eksisterer.

Lederne svarer alle til HR-direktør og skildrer dette som velfungerende, men med forbedringspotensiale. Dette utdypes ikke dypere enn at det går på informasjonsflyt.

#### **8.4 Opplevelse av Workday-prosessen**

HRSSC skildrer samtlige et omtrentlig likt tidspunkt for oppstarten av prosessen Workday. De er også samstemte om hvorfor systemet skulle komme, og at reaksjonene på informasjonen som ble gitt den gangen var positive. Det er store sprik i skildring av graden de er involvert og/eller interessert i implementeringsprosessen, men det er også tydelig at dette skyldes at det i stor grad er frivillig deltakelse i denne. To fra HRSSC er ekstraordinært med i prosessen, da de sitter på kompetanse rundt essensiell data og dataflyt som må inn i Workday.

#### **8.5 Bakgrunn for den samlede prosessen**

Til nå har det vært mange forskjellige systemer både i de forskjellige landene, men også lokalt i landene. Både ledere og HRSSC nevner at bakgrunnen for implementeringen er å få ett overordnet personallsystem for hele Rolls-Royce, uansett forretningsområde. Et av intervjuobjektene nevner også at organisasjonsendringen blir gjort bl.a. for å imøtekomme hverdagen etter Workday, og at dette i så måte er positivt.

#### **8.6 Fordeler og ulemper med innføringen av Workday**

Den fordelen som samtlige nevner som den største, er å få ett felles system for hele organisasjonen. Det blir nevnt at det i organisasjonen blir jobbet mye i prosjektarbeid, og ledere kan da ha team som jobber i flere forskjellige land på samme prosjekt. Dette gjør det vanskelig å hente ut informasjon om de ansatte, da det gjerne er forskjellige system med forskjellig informasjon. Så at de får ett felles globalt system, som man kan forholde seg til over hele organisasjonen, er nevnt som den største fordelen.

En annen fordel som blir nevnt er at det i vesentlig mindre grad blir behov for manuelt transaksjonelt arbeid. Dette tar i dag mye ressurser for å gjennomføre. Ved innføringen av Workday vil mye av de transaksjonelle oppgavene forsvinne, og man kan fokusere ressursene til andre mer nødvendige områder.

Som ulemper nevnes det forskjellige effekter av systemet. Blant annet en refleksjon rundt det at ledere i organisasjonen får mer ansvar, er nevnt både positivt og negativt. Negativt i den forstand at det er mindre kontroll, siden informasjonsplotting ikke vil foregå sentralt lengre. Arbeidsmengden i utarbeidelses- og implementeringsfasen nevnes som nokså høy, hvor det eksempelvis må jobbes en del overtid for å ta unna den arbeidsmengden som er.

Kvalitetssikring nevnes som et utfordring, og som største ulempe nevnes det å miste mange arbeidsoppgaver, i den forstand at ansatte i HRSSC risikerer å bli overflødig etter implementering.

### **8.7 Hvordan prosessene har blitt kommunisert**

Samtlige intervjuobjekter blant ledere og HRSSC forteller at de har kunnet følge progresjonen om Workday-innføringen via såkalte WebEx-videopresentasjoner og BiteSize, et nyhetsbrev på e-post. I tillegg har de hatt allmøte om organisasjonsendringen og om Workday, og de har mandagsmøter i avdelingen hvor de mest vesentlige momenter har blitt repetert. Opp mot Workday har de også hatt møter med internasjonal ledelse, samt workshop.

Det finnes en sentral og overordnet kommunikasjonsplan for innføringen av Workday, men ingen lokalt tilpasset plan for dette, da den overordnede planen anses som ganske detaljert, og det ville skapt for mye ekstraarbeid i forhold til gevinst å lage en egen lokal plan.

### **8.8 Hvordan innføringen av Workday påvirke HRSSC sin arbeidsdag**

Det er unison enighet i HRSSC om hvilken konsekvenser det vil ha for deres hverdag. Samtlige nevner at en stor del av arbeidsoppgavene de gjør i dag vil falle bort. Svarene varierer noe angående hvor stor grad av oppgavene som vil forsvinne, men ved spørsmål om prosentvis arbeidsoppgaver som faller bort, varierer svarene fra 50-80%. Hverken HRSSC eller ledere forteller om spesifikke oppgaver som erstatter de som faller bort, og ledere poengterer at de ikke vet på nåværende tidspunkt.

#### **8.8.1 Hvordan stiller HRSSC seg til stillingsendringen?**

De fleste er positive til stillingsendringen, og da knyttet opp til det å få færre transaksjonelle oppgaver, samt få mer HR spesialist-oppgaver. Noen mener også dette vil gjøre arbeidshverdagen mer interessant, og således er det en motiverende faktor.

### **8.9 Målsetninger**

Det fremkommer at noen fra HRSSC mener det er et gap mellom visjon og realitet angående det å ha kunnskapen til å utøve spesialistoppgavene. Det er satt personlige mål ift. medarbeidersamtalene som følges opp to ganger årlig. Disse målene vil sannsynligvis måtte endres i tråd med organisasjonsendringen og spesialiseringen. Det fremkommer ikke av intervjuene at det per i dag finnes mål spesifikt knyttet opp mot organisasjonsendringen og selve kunnskapsnivået i spesialiseringen.



### **8.10 Misforståelser og/eller reaksjoner på informasjon**

Ingen av intervjuobjektene husker noen misforståelser ved informasjonen som er gitt i prosessene, men noen husker reaksjoner og diskusjoner som er kommet på bakgrunn av informasjon og endringsbeslutninger. Eksempelvis har tittelendring blitt informert om på et allmøte. Sitat fra et av intervjuobjektene; “... og nå er jeg HR Specialist har vi blitt fortalt på et møte”. I hvilken grad og hvordan reaksjonene har kommet vites ikke, men vi tolker fra intervjuobjektet at det ikke har vært noen form for dramatikk.

Ved tittelendringen nevner en leder også noen vanlige reaksjoner/spørsmål om eksempelvis lønnsøkning og andre individuelle faktorer. Et av intervjuobjektene reflekterer rundt det å følge mer med på jobbmarkedet. Utenom dette nevnes det ikke spesielle misforståelser eller reaksjoner.

### **8.11 Karakterisering av oversikt over situasjonen**

I denne problemstillingen er svarene svært sprikende, og som en leder påpeker; “Svaret er både og. jeg tror det er veldig personavhengig”. Noen HRSSC-ansatte føler seg greit forberedt, mens andre mener de har verktøyene for å kunne takle uvissheten. En hevder å ikke ha noen oversikt, men støtter seg på at det vil komme info når det nærmer seg.

En leder sier at overblikket over Workday ikke er det beste, men har god oversikt over organisasjonsendringen. En annen sier at oversikten over hvilke ressurser som må brukes, og til hvilken tid for å gi best mulig implementering, er på plass. Den siste har full oversikt over Workday og alt som hører til, men lite over øvrig organisasjonsendring. Det kan dermed virke som at lederne ikke har oversikt over det hele, men støtter seg på hverandres ansvarsområder og kunnskap.

### **8.12 Beskrivelse av prosessene**

Vi ba intervjuobjektene om å fortelle oss hva de tenkte om prosessene så langt med noen beskrivende ord. Dette dannet grunnlaget for fire ordskyer - to for ledere og to for HRSSC. En for Workday, og en for organisasjonsendring for hver gruppe. Særdeles tydelig utsagn fra intervjuet for øvrig har også blitt tatt med.

### HRSSC om Workday:

Utydelig Flytende Konkret  
Utfordrende Intensiv Vanskelig  
Forvirrende Frustrerende Lærerik  
Usikker Slitsom Givende  
Fokusert Spennende

### HRSSC om organisasjonsendring:

Strukturert Tydelig Fascinerende  
Organisasjonsutviklende  
Bra Fantastisk Interessant Positiv  
Ryddig Tilgjengelig Interaktiverende  
Utfordrende Spennende Nyttig  
Oversiktlig Annerledes Bekymringsvekkende

### Ledere om Workday:

Pedagogisk Utfordrende  
Strukturert Spennende Positiv  
Klar Ryddig Frigjørende  
Moderne Overveldende Målsettende  
Innvolverende Inkluderende God  
Informativ Bra Effektiv

### Ledere om organisasjonsendringen:

Usikker Omfattende  
Uoversiktlig Langtekkelig Fokusert  
Kaotisk Utfordrende  
Nødvendig Frigjørende  
Forhastet Uavhengig

### 8.13 Innstilling til innføringen av Workday

Samtlige intervjuobjekter stiller seg moderat til veldig positive til innføringen av Workday, til tross for at de ser hvilke konsekvenser det har for sin jobb. Dette mener de dermed som det beste for organisasjonen som helhet.

### 8.14 Tilleggsinformasjon

Kun én fra HRSSC har noe å legge til på slutten av intervjuet. Det reflekteres over ønsket om det å vite mer om konsekvensene av Workday. De vet at det vil fjerne en betydelig del av arbeidsoppgavene, men vet ikke hva denne delen blir erstattet med. Refleksjonen er at ønsket om mer informasjon er der, men også forståelsen om at det er vanskelig for lederne å fortelle utfyllende når mye av fremtiden er uviss.

En av lederne hadde også noe å tillegge. Vedkommende ber oss skille implementeringen av Workday og organisasjonsendringen i større grad enn vi har gjort frem til det tidspunktet. Siden vi intervjuet lederne først, var dette noe vi tok med oss videre i intervjuprosessen. Vi forsøkte dermed å skille det bedre etter at vi fikk denne tilbakemeldingen.



Kilde: Ingworldnews.com

## 9.0 Drøfting

### 9.1 Drøfting av analyse og funn

I noen av intervjuene fremkommer det at organisasjonen har vært i endring over lengre tid, hvilket ikke er unaturlig dersom man skal opprettholde markedsandeler og fortsette å utvikle selskapet. Dersom de skal leve opp til sin formulering av verdiene; *“Trusted to deliver excellence”* (Rolls-royce.com) vil det også være nødvendig. Kontinuerlig endring vil også legge grunnlaget for en endringskultur blant ansatte. Å ha ansatte som er endringsvillige blir viktigere, ettersom man stadig oftere må tilpasse seg omgivelsene. Spørsmålet blir da hvilken type endring som er fordelaktig å gjennomføre over lengre tid. Er det de små kontinuerlige endringene i rutiner og hverdagen, eller bør man ofte drive med planlagte og styrte endringsprosesser? Eller begge typer? Vi tolker ut i fra intervjuobjektene som nevner det, at det hos RRM har vært flere planlagte og styrte endringsprosesser over en lengre tidsperiode. Det nevnes blant annet en tidligere tittelendring, og en uttaler at de har vært i endring lenge. Dette kan være problematisk for en organisasjon. Man kan argumentere for at man ved å gjøre dette, vil få ansatte som er endringsvillige, men spørsmålet vi stiller oss er da er; på hvilken måte er de endringsvillige? Er de endringsvillige i den forstand at de ikke motsetter seg endringene, eller er de endringsvillige i form av at de bidrar til og ønsker endring? I forbindelse med dette hadde et av intervjuobjektene følgende utsagn; *“Det blir litt sånn: Hvorfor lære seg dette? Det blir jo endret igjen om ikke så lenge”*. Dette kan indikere at de ansatte blir likegyldige eller til og med umotiverte for å oppnå endringsmålene, da de regner med at de innen relativt kort tid må fokusere på andre endringsmål som indikerer en helt annen retning igjen. Kontinuerlig planlagte og styrte endringsprosesser kan således være en hindring for organisasjonens utvikling. Det blir enda vanskeligere å få med de ansatte for hver prosess som gjennomføres. Prosessene blir kanskje heller ikke gjennomført eller oppnår ikke det endelige målet satt for prosessen, hvilket igjen svekker de ansattes tro på slike prosesser.

Gjennomgangen av intervjubesvarelsene viste en tilnærmet unison enighet om at innføringen av et system som Workday, var meget ønsket. Funksjonene, utformingen og hvordan prosessene er lagt opp med bl.a. ansvarsområder og lesbarhet, er noe samtlige intervjuobjekt beskriver som sterkt ønsket. Medarbeiderne i HRSSC forteller med glede om en nær fremtid der de slipper mesteparten av de transaksjonelle oppgavene mellom systemer. Årsaken til at dette er gledelig er fordi disse oppgavene føles noe unødvendige, da de kunne vært løst av et moderne system, og sannsynligvis er mindre interessante enn process lead-oppgavene.

Innføringen av Workday åpner muligheten for at HRSSC kan bruke mer tid på spesialistoppgavene, dog er det usikkert om de faktisk får dette. At muligheten kommer betyr ikke det samme som at de får anledning av lederne sine til å gjøre det. Vi avdekket heller ikke om en effekt av Workday er at det blir større arbeidsmengde av spesialistoppgaver. Det HRSSC fortalte var at de i dag, delvis pga. overgangsperiode til Workday med mye å gjøre, har for lite tid til å utføre process lead-oppgavene så grundig som de ønsker.

En tittel som inneholder ordet “specialist” sender signaler ut mot kundegruppen, som i dette tilfellet er RRM sine ansatte, om at tittelbæreren har et godt over gjennomsnittet høyt kunnskapsnivå om ett eller flere fagfelt. Man kan diskutere om spesialist-tittelen tas 100% alvorlig fra ledelsen sin side. Dels fordi den ble lansert på et allmøte i en PowerPoint-presentasjon, og dels pga. gapet de ansatte skildrer mellom dagens kompetansenivå, og det forventede nivået knyttet til den nye tittelen. Hadde ledelsen virkelig ønsket at de skulle blitt spesialister, kunne de sørget for at HRSSC har de nødvendige verktøyene og ressursene tilgjengelig for å oppnå det nødvendige kunnskapsnivået. Selv om det ikke er tid til kursing i tiden fremover mot lansering av Workday, så kunne de annonsert en plan for fremtidig kursing og opplæring. Om det så bare ville vært å kommunisere at det gjøres på et senere tidspunkt. En slik vinkling på de mer langsiktige utsiktene ville, etter vår oppfatning, kunne styrket holdninger og motivasjon til de ansatte, spesielt når de får noe å se frem til etter en lang og komplisert endringsperiode.

Informasjonen fra intervjuene våre tegner en større usikkerhet rundt fremtidige arbeidsoppgaver og mengden av disse. HRSSC-medarbeiderne forteller at de per nå fyller dagene sine med oppgaver knyttet til transaksjonelt arbeid og process lead, og forventer å miste et sted mellom 50-80% av dagens arbeidsoppgaver pga. Workday. Samtidig forteller en av lederne at det er forventet at det oppstår en hel del nye oppgaver på bakgrunn av Workday-implementeringen, og en annen leder sier; *“her er det arbeid for folk og jeg tror det vil vedvare”*. Stillingsendringen har også gjort at de har fått til dels utdelt, og delvis valgt seg, ett eller flere tilleggsområder å bli spesialist på. Dette vil sannsynligvis tilføre noen prosenter med arbeid, men det er uvisst hvor mye. Dette vil dog ikke fylle på med nok arbeidsmengde, i forhold til hva som forsvinner. Den eneste konkrete oppgaven vi har fått høre om i intervjuene som vil bestå og som går utenom spesialistoppgaver og Workday, er knyttet til en halvårlig justering av lønn. Dette er en oppgave som utføres som en del av det transaksjonelle arbeidet i dag, men som ikke forsvinner, da den utføres i et system som ikke erstattes av Workday med

det første. Våre intervjuer har ikke avdekket andre spesifikke forventede oppgaver som vil komme. Det er i så måte samsvar mellom ledere og HRSSC i at det er store usikkerheter rundt hvilke oppgaver som kommer, men det er ikke helt samsvar ift. tryggheten rundt det å få nok nye oppgaver til å erstatte det som mistes. Årsaken til dette er muligens faktorer utenfor de spesifikke prosessene vi bearbeider i denne bacheloroppgaven. Muligens er det andre effektiviseringsprosesser i RRM, og dermed annet som kan påvirke headcount over tid, og derfor vanskelig for lederne å kommunisere trygge fremtidsutsikter for medarbeiderne. Muligens, og kanskje mer sannsynlig, er det at lederne selv er usikre på den nøyaktige mengden arbeidsoppgaver som oppstår, og at de dermed helgarderer seg ved å ikke kommunisere noe spesifikt. Ingen av medarbeiderne på HRSSC har signalisert til oss at de ønsker å forlate arbeidsplassen, så det virker dermed som at lederne har signalisert nok trygghet til at medarbeiderne ikke vurderer andre alternativer på nåværende tidspunkt.

Organisasjoner med høy måloppnåelse i endringsprosesser, scorer høyt på de tre faktorene beskrevet i punkt “5.2 Kommunikasjon i endringsprosesser”. Det virker i dette tilfellet som RRM bare har høy score på den første av de tre. Det er unison enighet mellom både ansatte i HRSSC og ledere, om hvorfor en endring er nødvendig. Det som derimot er usikkert, er hva det vil innebære for de ansatte i HRSSC. De vet at programinnføringen vil fjerne en del arbeidsoppgaver, men de vet enda ikke hva disse arbeidsoppgavene skal erstattes med. Dette er ikke kommunisert fra ledere, og grunnen til dette kan virke som er at de selv heller ikke vet det, eller at de av andre grunner er forhindret fra å snakke om det. Denne usikkerheten fra ledere er til en viss grad kommunisert videre. Usikkerheten er jo høyst reell, og vi går ut i fra at det er utredet en konsekvensanalyse for påvirkningen det vil ha for de ansatte i HRSSC, men undres likevel på i hvilken grad og hvordan denne er gjort. Sett i ettertid er dette kanskje et spørsmål vi spesifikt burde spurt lederne om. Vi er av den oppfatning av at det burde være mulig å i større grad predikere utfallet av endringen for HRSSC, enn hva som kommer frem fra intervjuene, men dette blir synsing fra vår side. Videre vil det implisitt være vanskelig å kommunisere hva de ansatte kan gjøre for å lykkes med endringen, når det ikke er kommunisert hva endringen innebærer. Det er dog mulig å kommunisere hvordan man bør forholde seg til usikkerheten, for å til en viss grad veie opp for den usikkerheten som faktisk er til stede.

Samtlige intervjuobjekt skisserer at mye av den daglige informasjonen tas muntlig igjennom rommet, siden de alle sitter i et kompakt og nokså åpent landsskap. På et par

oppfølgingsspørsmål fra oss sier ett av intervjuobjektene at dette kan gi litt utfordringer, i den forstand at beskjeder ikke skrives ned, og er det en eller flere som ikke er på jobb, kan derfor informasjonen gå tapt for disse. Ved stor mengde muntlig kommunikasjon kan beskjeder også glemmes. Det påpekes likevel at viktig informasjon normalt skrives ned, men selv mindre viktig informasjon er upraktisk å miste. En medarbeider påpekte blant annet å ha blitt overrasket over å bli kalt inn til intervju med oss, da dette var ukjent informasjon i forkant av innkallelsen. Synsing fra vår side, men det kan hende at vårt besøk var blitt presentert muntlig først, og at denne informasjonen ikke hadde blitt oppfattet av samtlige medarbeidere.

Under intervju med flere av informantene fortelles det om at en del informasjon deles via mailinglister. Dette vil si at man melder seg på, eller ber om påmelding til lister, hvor utvalgt informasjon knyttet til utvalget sendes ut. Eksempelvis kunne dette være en liste med alle i HR-avdelingen. Det fortelles at det ikke er noen automatikk i hvem som påmeldes de forskjellige listene, så nærmeste leder eller en selv må vite hvilke lister en skal meldes på, og hvilke lister som eksisterer til hvilket innhold. Det å sende ut informasjon via kategoriserte mailinglister er isolert sett ikke en dårlig løsning i seg selv, men at det ikke er en overordnet kontroll på hvilke mottakere som bør inn i hvilke lister, er åpenbart kritikkverdig. Med den ordningen som ble skildret til oss er det åpenbart en større svikt i informasjonsflyten. Spesifikt ble det skildret en situasjon der en av informantene hadde vært i permisjon en periode, og når vedkommende returnerte ble informasjon ikke mottatt, da det i mellomtiden var opprettet nye mailinglister og vedkommende ikke var påmeldt.

Både når det gjelder muntlig kommunikasjon igjennom rommet man ikke får med seg, og mailing-lister man ikke er påmeldt, så er resultatet at informasjon ikke kommer frem til mottaker. Dette er som nevnt over ubeleilig av flere grunner, men også av den grunn at at mottakeren kan miste informasjon som er med på å danne eller forsterke oppfatningen av at en har en trygg jobb. Dette kan knyttes opp mot ledere som kan kommunisere sikkerhet i usikre situasjoner. Ens inntrykk av hvor trygt en står i en stilling, er basert på viktig og mindre viktig (formell og uformell) informasjon. Selv når ikke den uformelle informasjonen når frem til mottaker, kan dette bidra til at mottakeren danner seg et skjevt bilde av situasjonen.

## **9.2 Bruk av Kotters åttestegs modell**

Workday-prosessen overordnet tar utgangspunkt i Kotters åtte steg for endring, og har denne som strategi når det gjelder innføringen. Dette ser ut til å være en detaljert og god plan i

forbindelse med innføringen av Workday, men tar da også utgangspunkt i nettopp det, innføringen av Workday. Det virker ikke som denne tar konsekvensene det har for HRSSC til etterretning, og hvordan de skal forholde seg til dette. Et av intervjuobjektene nevnte blant annet at et spørsmål om hvilke konsekvenser det ville ha for HRSSC, ble stilt gjennom en månedlig WebEx med ledelsen fra UK. Spørsmålet ble egentlig ikke besvart, og heller avfeid som et ikke-spørsmål. Det kommer frem at det i Norge har vært mer åpenhet rundt dette, og at ledelsen har forsøkt å gi noe trygghet om at det vil være jobber også etter Workday. Dette gjenspeiles dog ikke i svarene vi får fra HRSSC. De uttrykker ikke direkte at de tror det vil forsvinne jobber, men uttrykker en tydelig usikkerhet rundt dette temaet.

Opp i mot Kotters første steg, etablere en felles forståelse for endringsbehovet, opplever vi at det er gjort et godt arbeid. Det er en unison enighet både i og mellom HRSSC og ledere om hvorfor Workday bør innføres. Deler av HRSSC uttaler også at organisasjonsendringen gjøres for å i en eller annen grad fase de inn til hverdagen etter Workday-implementeringen.

Det virker dog ikke som det er etablert en endringskoalisjon (ref. Kotters steg nummer to) i forbindelse med endringen det vil ha for HRSSC. Det er blitt fortalt at dette er gjennomført i forbindelse med innføringen av Workday, men det kommer ikke frem at dette er gjort opp mot endringen for HRSSC. Man kunne for eksempel dannet en endringskoalisjon bestående av to stykker, hvorav disse først og fremst ser endringsbehovet, og forhåpentligvis også er positivt innstilt til endringen og hva det innebærer. Førstnevnte faktor vil ikke være problematisk ettersom samtlige ser behovet for endring. Å finne noen som er positivt innstilt til endringen derimot, og hva det innebærer, kan være noe vanskeligere. Dette fordi de rett og slett ikke vet hva endringen innebærer, utenom at det tar bort en betydelig del av dagens arbeidsoppgaver.

Videre kan vi ikke se at det er utarbeidet noen egen visjon for endringen. Verdien *“trusted to deliver excellence”* ligger til grunn for innføringen av Workday, og er bakenforliggende for alt som skal foregå i RRM, men vi kan ikke se at det er utarbeidet en egen visjon for organisasjonsendringen. Ved å bruke *“trusted to deliver excellence”* som visjon for endringen, får man en visjon som er tett relatert til hvorfor endringen skjer, men visjonen gir ingen retning. Den sier at man skal levere kvalitet, men ikke noe om hvilken retning man skal gå i for å gjøre dette. Derav ville det kanskje vært fordelaktig med en egen visjon for endringen det innebærer for HRSSC. Dersom det finnes en egen visjon vi ikke har kjennskap til,



kommer det likefullt ikke frem at denne er kommunisert. Dersom “*trusted to deliver excellence*” er brukt som visjon, kan dette være noe av grunnen til at det ikke er nevnt, da man muligens ikke er like oppmerksom på en visjon som er lik organisasjonens verdier, og tar den følgelig for gitt.

Opp mot strategi, finnes dette for innføringen av Workday for hele organisasjonen, og dette virker også som en gjennomtenkt og god plan i forhold til det å gjøre organisasjonen som helhet klar for Workday. I denne strategien er også HRSSC nevnt, men da opp mot det tekniske rundt Workday. Det fremkommer ingen spesifikk strategi for hvordan organisasjonsendringen skal håndteres. Vi opplever dette som en konsekvens av at de ikke vet hva som vil skje. Det faller med andre ord igjen tilbake på usikkerheten rundt konsekvensene Workday vil ha på HRSSC.

Opp mot Kotters femte steg, gjøre de ansatte i stand til å opptre i tråd med visjonen, er det gjort noen grep. Sett i lys av at det, oss bekjent, ikke finnes en egen visjon for endringen, har lederne likevel forsøkt å gjøre grep som skal sikre de ansatte i HRSSC en fremtid. Eksempelvis tittelendringen til HR Specialist, og fasingen inn mot mer oppgaver rundt disse spesialistoppgavene. Dette er positive grep fra ledelsen. Dette er dog bare noe av endringen som må gjennomføres, og det virker som usikkerhet igjen er den faktoren som har den største påvirkningen. Siden ledere selv ikke er sikre på hvilken retning endringen tar, er det vanskelig å gjøre de ansatte i stand til å handle i tråd med visjonen eller målet for endringen.

Om målsetninger blir det nevnt at hver ansatt har personlige målsetninger, som vurderes og justeres to ganger årlig. Det blir også nevnt at disse skal justeres opp mot organisasjonsendringen. Eksempelvis har de egne målsetninger i forhold til spesialistoppgavene. Det fremkommer ikke på noe tidspunkt noen målsetninger for HRSSC som gruppe opp mot organisasjonsendringen som helhet. Tittelendringen til HR-specialist og endringen i avdelingen, var nok mål i seg selv, men det virker ikke som dette er et mål som de ansatte har vært særlig involvert i å oppnå. Man burde for eksempel ha en klar milepælsplan for når ulike mål skulle vært oppnådd, som for eksempel kursing av ansatte opp mot spesialistoppgavene. De ansatte må være en del av måloppnåelsen for at målsetning skal være motiverende i utgangspunktet.

Ettersom vår evaluering av prosjektet foregår parallelt med prosjektet, vil vi altså ikke kunne si noe om hvordan RRM har konsolidert resultater, skapt ytterligere endring, og til slutt forankret endringen i kulturen. Vi vil likevel, kort, gi noen innspill til hvordan RRM kan anvende dette i praksis videre i denne prosessen, forutsatt at de tidligere stegene er gjennomført først. Først og fremst bør de opprettholde det momentumet som skapes av innføringen av Workday. Dette kan skape glede hos ansatte, og denne bør lederne bruke som springbrett for å skape ytterligere endring. Eksempelvis ved å kommunisere; “nå har vi endelig mer tid til spesialistoppgavene, la oss bli spesialister”. Dette forutsetter selvfølgelig, som tidligere nevnt, at de får verktøyene nødvendig for å bli nettopp dette (eksempelvis kursing). Videre når det er klart hva oppgavene som forsvinner blir erstattet med, og når de er innført, må lederne forankre dette i HRSSCs kultur. Dette kan man eksempelvis gjøre ved å fokusere på at arbeidsoppgavene er interessante, be dem fortelle om positive opplevelser ved den nye arbeidshverdagen, og få de ansatte inn i de rutinene den nye arbeidshverdagen krever.

### 9.3 Om usikkerhet:

Vi tar utgangspunkt i at våre informanter forteller oss sannheten slik de kjenner den. Således tar vi utgangspunkt i at de faktisk ikke vet 100% hvordan implementeringen vil påvirke HRSSC. Spørsmålet blir da; kunne de visst det? Våre lederinformanter er igjen underlagt andre ledere. Stopper informasjonen opp i hierarkiet? Ref. spørsmålet som ble stilt i en av WebEx-ene til UK-ledelsen som ble avfeid - vet de kanskje noe? Kunne det vært gjort en mer detaljert konsekvensanalyse for å forsøke å i større grad predikere hva løsningen vil være?

Vi er i løpet av behandlingen av de to prosessene blitt klar over at det finnes et større bilde. De to prosessene vi behandler er en del av en større, kompleks og tidkrevende omorganisering av RRM. Vi har ikke anledning til å undersøke det fulle bildet i denne oppgaven, men vi mener det blir riktig å påpeke at vi ikke kan gi definitive svar uten å kjenne helheten. Ledernes tilsynelatende uvitenhet rundt fremtid er nok mye styrt av deres overordnede, og informasjonen som sendes nedover. Eksempelvis kan en for oss ukjent, men viktig, prosess for hele HR-avdelingen påvirke de to prosessene vi bearbeider. En slik eventuell prosess står kanskje mer usikker i tid og omfang på nåværende tidspunkt, og derfor sendes det ikke tilstrekkelig informasjon nedover. Poenget er at ting rett og slett tar tid. Noen ganger må prosesser plassere seg selv mens de implementeres, nettopp fordi det er særdeles vanskelig å forutse absolutt alle detaljer. Jo flere faktorer og mennesker som påvirkes, jo vanskeligere er det å forutse hele resultatet.

I tillegg er taushetsplikt på høyere ledernivå en faktor. Informasjon kan holdes igjen av forskjellige grunner, og som oftest er det godt forankrede grunner. Eksempelvis kan det være at informasjon holdes igjen på et ledernivå over HRSSC sine ledere, for å forhindre frivillige oppsigelser på et upassende tidspunkt. I HRSSC sitt tilfelle, vet vi at de for øyeblikket har en så stor arbeidsmengde, at et frafall av personale ville vært kritisk på nåværende tidspunkt. Dermed holdes kanskje informasjon igjen på et overordnet plan, slik at eventuelle oppsigelser kommer på et, for ledelsen, mer passende tidspunkt. Om disse to mulighetene er tilfellet hos RRM blir utelukkende spekulasjon. Vi mener kun å påpeke at det er et større bilde utenfor materialet vi bearbeider.

Viktigheten av å kunne kommunisere sikkerhet i usikre situasjoner, vil således være høy. Dette er en egenskap ledere i slike situasjoner burde tilegne seg kunnskap om. Som nevnt vil det være kritisk for organisasjonen dersom ansatte avslutter sitt arbeidsforhold under en periode med stor arbeidsmengde. I slike situasjoner vil kanskje lederes evne til å kommunisere sikkerhet være avgjørende for graden av måloppnåelse i en endringsprosess.

## 10.0 Ny informasjon - 18.05.2015

18.5.2015 kom det ut en nyhet i norske medier om at Rolls-Royce Marine skulle kutte 600 ansatte globalt, hvorav 300 i Norge. Nyheten var basert på en pressemelding, og det fremkom i denne at de ansatte ikke var blitt informert på tidspunktet enda, men at de skulle informeres på informasjonsmøter påfølgende dag. Pressekontakten ønsket ikke å utdype noe videre i saken. (E24.no)

For vår del var nyheten overraskende i forhold til tidspunkt og omfang. Vi hadde jo tydelig blitt informert i vår dialog med RRM, om at en større endringsprosess skulle bidra til å effektivisere og dermed påvirke headcount, men vi hadde ikke forventet at det skulle skje før vår oppgave skulle bli levert. At dette i det hele tatt skjer har sin forklaring og sammenheng med markedets konjunkturer, som eksempelvis fallende oljepris, og dermed krypende ordrebok for RRM.

Vi stod dermed ovenfor ny informasjon og en antatt forsterket krisestemning hos våre kontakter og intervjuobjekter i RRM. Hvordan skulle vi forholde oss til dette, og i hvilken grad skulle vi endre vår oppgave? Eller skulle vi kanskje ikke endre vår oppgave? Vi kom etter diskusjon oss i mellom frem til at en bacheloroppgave om et reellt case bør være så oppdatert som mulig helt frem til innlevering, og vi dermed hensyntar ny informasjon så langt det praktisk lar seg gjøre frem til levering. Samtidig så omhandler vår oppgave kommunikasjonen som er gjort frem til vårt besøk, og det er for oss vanskelig å undersøke den videre prosessen uten å foreta nye besøk og oppta betydelig arbeidstid fra våre kontakter, som nå er i en ytterligere presset situasjon. Dermed måtte vi avgjøre hvor vi skulle sette en strek på ny informasjon, og vi bestemte oss for å ta kontakt med RRM noen dager senere, så vi i det minste hadde noe på hvordan den nye informasjonen ville påvirke HRSSC. Så kunne vi fatte en beslutning når vi hadde informasjonen i hendene.

Vi sendte derfor en mail til vår kontaktperson i RRM noen dager etter at nyheten kom ut, hvor vi forhørte oss om hvorvidt dette ville påvirke HRSSC, og i såfall i hvilken grad. Svaret vi fikk tilbake var at de ikke visste detaljer om kuttene enda, og om dette ville påvirke HRSSC. Kontaktpersonen vår sa at det var sannsynlig at de ikke måtte gjøre nedskjæringer i HRSSC i 2015, men 2016 var mer usikkert. Forventningene til en diskusjon om eventuelle kutt, trodde vedkommende dog at de hadde gode kort i, da de i forhold til dagens situasjon har en mer enn effektivt bemanning med tanke på antall medarbeidere ift. arbeidsmengde.

På mange måter tilførte ikke denne informasjonen noe mer til oppgaven vår. Det var bare enda mer usikkerhet og uviss fremtid for RRM og HRSSC. Etter en diskusjon oss i mellom kom vi frem til at dette likevel er interessant, i den grad at det forsterker tidligere antakelse om viktigheten av å kunne kommunisere noe sikkerhet i usikre situasjoner. HRSSCs ledere skal nå nemlig lede medarbeiderne igjennom en periode med mye arbeid med implementering, og samtidig er fremtiden kanskje mer usikker enn før.

*To communicate the change, or change the communication - that is the question.*

## 11.0 Konklusjon

Gjennom vårt arbeid med RRM og de to pågående endringsprosessene, kan vi bekrefte Jacobsens (2012, 213-214) påstand om at endringsprosesser er komplekse fenomen, hvor enkle svar ikke finnes. Som tidligere nevnt er “*kommunikasjon anerkjent som en relevant dimensjon for suksess i organisasjonsendringer*”. Dårlig kommunikasjon regnes som en av hovedårsakene til at endringsprosesser mislykkes (Brønn og Arnulf 2014, 333; Johansson og Heide 2008, 289), og vi mener derfor å kunne si at god kommunikasjon er kritisk for å lykkes med styrte endringsprosesser.

Vi vil trekke frem den daglige kommunikasjonen de har innad i HRSSC-teamet. Samtlige i teamet trekker frem god og enkel kommunikasjon internt i teamet og med nærmeste leder. Strukturen med ukentlig møte roses. Det påpekes at det i blant mangler nedskrivning av informasjon, siden mye av kommunikasjonen går muntlig over bordene. Det er vanskelig, eller tilnærmet umulig, å sørge for at alle alltid vet alt som er blitt sagt, men det bør etterstrebes i størst mulig grad. Vi vil likevel si oss positivt innstilt til skildringen av HRSSC sin kommunikasjon om de daglige gjøremål, og at det brukes videre som et lavterskelsverktøy for å skape og forsterke tryggheten på arbeidsplassen.

Prosesselementene i endringene er kommunisert i forskjellig omfang. Workday som er en global og derfor svært stor endring i hele konsernet har, etter vår oppfatning, blitt kommunisert godt via bl.a. WebEx og forskjellige typer møter. Våre intervjuer avdekket at alle i nokså stor grad var informert om prosessen. Organisasjonsendringen, som blant annet skal møte konsekvensene av innføringen av Workday, er kommunisert i mindre grad, og våre intervjuer avdekket langt mer usikkerhet om dette.

Som nevnt er det unison enighet rundt behovet for endring. De ansatte ser at innføringen av Workday vil være positivt for RRM, og er positive til tross for at de ser det vil påvirke deres jobb i stor grad. Videre ser de også behovet for organisasjonsendringen i den forstand at dette er med på å fase de ansatte inn mot en hverdag etter Workday. På dette punktet er det tilsynelatende gjort en god jobb, og vi kan ikke se spesielle mangler i kommunikasjonen. Endringsbehovet er i aller høyeste grad forstått av ansatte i HRSSC.

Videre ser vi at det er delvis kommunisert, og delvis forstått av HRSSC på egenhånd, at endringen innebærer en betydelig reduksjon av dagens arbeidsoppgaver. Det som derimot

ikke er kommunisert, er hva det innebærer av andre konsekvenser. Eksempelvis hva som skal erstatte de arbeidsoppgavene som forsvinner, eller om noen må avslutte sitt arbeidsforhold. Grunnen til dette er, etter vår oppfatning, at ledere selv ikke vet svaret. Dette kan det være flere grunner til, og vi tror det enten er pga. mangelfull informasjon fra ledere over i hierarkiet, eller pga. en mangelfull konsekvensanalyse.

Uavhengig av grunn til usikkerhet, bør lederne likevel kommunisere det de vet, opp i mot en vurdering av hva de mener er riktig å videreformidle. Det er ikke nødvendigvis riktig å si alt man vet til enhver tid, dersom konsekvensen av å si det, vil være en uheldig reaksjon. Ordtaket “å veie sine ord på gullvekt” er her passende. For åpenhet er bra, men alltid opp i mot eventuelle hensyn til situasjoner. Vi mener ikke på noen som helst måte å si at man skal være uærlig, da det nok ikke vil bringe med seg noe godt. Poenget er at hensynet til organisasjonen som helhet, i noen situasjoner, må gå foran hensynet til enkeltindividet eller grupper. I vårt tilfelle, hvor funnene viser en reell usikkerhet fra ledernes side, vil evnen til å kommunisere sikkerhet i usikre situasjoner være viktig. Samtlige ledere sier at de tror det vil være arbeid til de ansatte i HRSSC, mens HRSSC skildrer et mer usikkert bilde av fremtiden.

Vi mener det manglende løftet av HRSSC-medarbeidernes kunnskap ifm. tittelendringen er alvorlig. Mener ledelsen virkelig at de skal bli spesialister, må de sørge for at de har de nødvendige verktøyene tilgjengelig for å oppnå det nødvendige kunnskapsnivået. Selv om det ikke er tid til kursing i tiden fremover mot lansering av Workday, så kan ledelsen for eksempel annonsere en plan for fremtidig kursing. Om det så bare er å si at det gjøres første halvdel av 2016 eller lignende. En slik vinkling av de mer langsiktige utsiktene vil kunne styrke holdninger og motivasjonen til de ansatte, spesielt når de får noe å se frem til etter en komplisert endringsperiode. I tillegg vil det heve medarbeidernes selvtillit rundt egen tittel. Det føles galt å kalle seg selv spesialist, når man selv ikke mener man er det.

Våre funn viser at “Kotters åtte steg for endring” er bakenforliggende for den overordnede prosessen rundt innføringen av Workday. Det er en overordnet strategisk plan, primært styrt fra ledelsen i UK. Opp mot organisasjonsendringen har vi ikke sett noen spesifikk plan. En av lederne sier at vedkommende “*har Kotters modell i bakhodet*”, men at det ikke er laget noen spesifikk lokal plan basert på Kotter. Vi kan til en viss grad skjønne hvorfor - teori og praksis samsvarer ikke alltid. Vi mener dog at Kotters modell er en anvendelig modell, og kan brukes både i små og store team og endringer. Detaljene i planen blir kanskje bare noe mindre



detaljerte. Slik vi kan se det burde det altså vært en egen kommunikasjonsplan rundt organisasjonsendringen, som er lokalt tilpasset HRSSC og organisasjonsendringen.

Til slutt vil vi igjen poengtere det vi mener er vår mest interessante oppdagelse, nemlig viktigheten av at ledere evner å kommunisere sikkerhet i en usikker situasjon.

Vi må ta forebehold om at vi kan ha misforstått noe av informasjonen gitt på besøket hos RRM, eller informasjonen som ble ettersendt. Vi beklager i såfall dette.

## 12.0 Videre forskning

Casestudien vi har gjennomført har vært kompleks, og vi har kun belyst enkelte sider av endringsprosessen RRM er i. Underveis og i ettertid ser vi at det finnes relaterte faktorer, som det kunne vært svært interessant å gå videre inn på.

- Vi har i vårt case utelukkende behandlet arbeid rettet mot og rundt HRSSC. Det hadde vært interessant å se på arbeidet som gjøres ut mot linjeledere og andre avdelinger, og hvordan de bruker Kotter der. På denne måten kunne man fått se Workday-prosessen og organisasjonsendringen i et større bilde.
- Et annet interessant funn, litt på siden av hva vi endte med å undersøke, er HRSSC sine medarbeideres inntrykk av kommunikasjonen om Workday. De sier kommunikasjonen har vært tilfredsstillende i den grad av at den finnes, og alle er klar over hvordan og hvor den kommer ut. WebEx er nevnt av alle og BiteSize av noen. Dog er graden av medarbeidernes engasjement og higen etter å ta til seg informasjonen svært varierende, og siden det ikke er et krav å informere seg om denne, har vi inntrykket av at mye av kommunikasjonen bommer på mottakerne. Det er dermed interessant at alle mener kommunikasjonen har vært god, når de tilsynelatende ikke tar inn informasjonen. Vi har likevel fått inntrykket av at alle har fått med seg det mest kritiske på daværende tidspunkt.
- Når Workday til slutt er ferdig implementert og tatt i bruk, hadde det vært interessant å gjøre en helhetlig vurdering av den totale prosessen. Dette studiet kunne overtatt fra det punkt vårt arbeid avsluttes.
- Et Google-søk viser at Telenor innførte Workday i 2014 for å håndtere personlige data og menneskelige prosesser. Kildene er en jobbsøknad på Finn.no, og nettsider til systemleverandører som presenterer deler av sine løsninger for sammenkobling opp mot Workday. Vi vet ikke om det er ferdig implementert der, eller andre detaljer om deres situasjon. Vi antar at Telenors kompleksitet i noen grad er sammenlignbar med Rolls-Royce, og det hadde derfor vært særdeles interessant å fått et innblikk i erfaringene de gjorde seg, og dermed sammenlignet resultater og måloppnåelse.

- Vår oppgave konkluderer blant annet med viktigheten av at ledere kommuniserer sikkerhet i en usikker situasjon. Vi har studert fenomenet i den grad at vi mener det er viktig, men ikke hvordan man i praksis gjør dette. Det hadde vært interessant å forske på hvordan dette rent praktisk kan gjennomføres, og hvilke konkrete tiltak som kan gjøres.

## Etterord

Arbeidet med denne bacheloroppgaven har vært både krevende, interessant og lærerikt. Vi har nok en gang erfart hvor omfattende og komplekst det er å gjøre en oppgave basert på et reelt case for en stor organisasjon.

Sett nå i ettertid er det selvfølgelig ting vi ser vi kunne gjort annerledes, men som da opplevdes som riktig. Eksempelvis ba vi om alt for stor innsikt i Workday-prosessen enn strengt tatt nødvendig. Innledningsvis nevner vi at vi ikke går inn på tekniske detaljer rundt Workday, og mye av informasjonen vi fikk tilsendt var nok mer teknisk rettet enn det vi hadde behov for.

Vårt utgangspunkt når vi startet bearbeidelse av oppgaven, var at Workday hadde stor innvirkning på HRSSC, og at det var denne prosessen vi skulle se på. Etterhvert ble vi også opplyst om at det foregikk en organisasjonsendring, tett relatert til, og parallelt med innføringen av Workday. Siden begge prosessene var så tett relaterte, og begge hadde en konsekvens for HRSSC, forstod vi begge prosessene som en samlet endring. Det vi ikke visste på daværende tidspunkt, men ble oppmerksom på gjennom intervjuene, var at våre intervjuobjekter skillte prosessene i mye større grad enn oss. For dem var det et klart skille mellom innføringen av Workday og organisasjonsendringen. Det er sannsynlig at vi hadde endret vår undersøkelse noe, dersom vi hadde oppfattet dette på et tidligere tidspunkt. Samtidig er vi usikre på om dette hadde ført til at oppgaven hadde tatt en annen retning. Vi føler oss noenlunde sikre på at funnene vi har gjort hadde blitt nokså like, men at de kanskje hadde vært noe mer utfyllende i forhold til organisasjonsendringen.

Disse to endringsprosessene er langt mer komplekse i omfang enn vi først trodde. Vi hadde innledningsvis fått inntrykk av at de “bare” skulle legge om litt på IT-løsninger, og vi så jo ikke for oss at det kunne være så omfattende. Vi tok grundig feil, og vi burde ha satt oss mer inn i helheten fra begynnelsen. Workday og organisasjonsendringen har på hver sin side kryssende og individuelle forankringer i store deler av RR-systemet, og for å få hele overblikket, må man gå kraftigere til verks enn det vi hadde anledning til.

Perioden med bachelorarbeid har uten tvil vært inspirerende, givende og utviklende for oss. Vi har fått utfoldet oss faglig, intellektuelt og tildels praktisk med reelle problemstillinger i en internasjonalt anerkjent bedrift. Vi føler oss derfor trygge på at vi har produsert et produkt

Rolls-Royce Marine Norge kan dra nytte av for fremtidige endringsprosesser, og håper at vårt arbeid kan bidra til å gjøre disse mer vellykkede.

## 13.0 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grennes. 2008. ”Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag”. Oslo: Universitetsforlaget
- Brønn, Peggy Simic og Jan Ketil Arnulf. 2014. ”Kommunikasjon for ledere og organisasjoner”. Bergen: Fagbokforlaget
- Clegg, Stewart R, Cynthia Hardy og Walter R. Nord. 1996. ”Handbook of Organization Studies”. London: Sage
- Erlien, Bente 2006. ”Intern kommunikasjon - Planlegging og tilrettelegging”. 4.utgave Oslo: Universitetsforlaget
- E24.no. “Rolls-Royce vil kvitte seg med 300 i Norge” - Lesedato: 18.Mai 2015  
<http://e24.no/jobb/rolls-royce-vil-kvitte-seg-med-300-i-norge/23454548>
- Ingworldnews.com. Lesedato: 30.Mai.2015  
<http://www.ingworldnews.com/wp-content/uploads/2012/09/Rolls-Royce-Marine-to-Take-Part-in-LNG-Technology-Summit.jpg>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. “Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode”. 2.Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- 2012. “Organisasjonsendring og endringsledelse”  
Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Torsvik, Jan. 2013. ”Hvordan organisasjoner fungerer”. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. ”Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode”. 4. Utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johansson, Catrin og Mats Heide. 2008. ”Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change - Corporate Communications: An International Journal”. Emerald Group Publishing Limited
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2003. ”Psykologi i organisasjon og ledelse”. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kristen Ringdal. 2013. ”Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode”. 3.Utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Larkin og Larkin. 1994. ”Communicating change. Winning the employee support”. McGraw-Hill
- nmcc.com. “Norsk maritimt kompetansesenter” - Lesedato:  
<http://www.nmcc.com/om-nmk/norsk-maritimt-kompetansesenter/>

Rolls-Royce.Com. “*Our strategy*” - Lesedato: 24.Mai 2015  
<http://www.rolls-royce.com/about/our-strategy.aspx>

----- “*Marine history*” - Lesedato: 24.Mai 2015  
<http://www.rolls-royce.com/customers/marine/about-marine/marine-history.aspx>

Simous, Paula Matos Marques og Mark Esposito. 2014. ”*Improving change management: how communication nature influences resistance to change - Journal of Management Development*”. Emerald Group Publishing Limited

Snl.no - “*Idar Ulstein*” - Lesedato: 24.Mai 2015  
[https://nbl.snl.no/Idar\\_Ulstein](https://nbl.snl.no/Idar_Ulstein)

----- “*Kvalitativ*” - Lesedato: 04.Mars 2015  
<https://snl.no/kvalitativ>

Sociology.org.uk. “*Reaserch methods*” - Lesedato: 06.Mars 2015  
<http://www.sociology.org.uk/methfi.pdf>

Towers Watson. 2012. *Change and communication ROI study report EMEA ighlights - Clear direction in a complex world. How top companies create clarity, confidence and community to build sustainable performance*. London: Towers Watson

-----, 2014. ”*Change and Communication ROI – The 10th Anniversary Report. How the fundamentals have evolved and the best adapt*”. London: Towers Watson

Workday.com. “*Why Workday*” - Lesedato: 18.Mars  
[http://www.workday.com/why\\_workday.php](http://www.workday.com/why_workday.php)

xqing.imedao.com. - Lesedato: 30.Mai 2015  
<http://xqing.imedao.com/14427c631a41353fcd886f38.jpg>

**Innledning:**

Takk for at du stiller til intervju!

Vi gjør oppmerksom på at vi benytter lydopptak i intervjuet. Dette av den grunn at vi slipper å notere underveis. Opptaket gis ikke videre.

Vi er studenter på siste året av bachelorprogrammet i HR og Personalledelse på Markedshøyskolen. Vi skriver derfor nå vår bacheloroppgave om temaet endringsledelse, og dermed om endringsprosessen knyttet til omstruktureringen og innføringen av Workday i Rolls-Royce. Vi vil ha et intervju med deg som omhandler prosessen fra start frem til i dag.

Besvarelsen blir anonymisert. Dine svar brukes som datagrunnlag for å undersøke kommunikasjonen i prosessen. Ingen av spørsmålene vil således være sensitive for deg og din stilling, men går heller på helheten av endringsprosessen. Dine svar vil ikke offentliggjøres eller gis til din arbeidsgiver i sin helhet.

**Innledende spørsmål:**

Kjønn (kan danne grunnlag for et siste forskningsspørsmål):

Alder:

Hvor lenge har du jobbet i RR:

**Om kommunikasjon**

Hva tenker du når du hører begrepet kommunikasjon? (F.eks 5 adjektiver)

***Svar:***

Hvordan opplever du kommunikasjonsflyten (kommunikasjon eller informasjon?) i RR?

***Svar:***

Fortell om måten du mottar beskjeder og informasjon ovenfra. Hvordan foregår deling av informasjon i virksomheten? Kunne det vært gjort annerledes?

***Svar:***



**Om Workday prosessen:**

*Nå ønsker vi å stille deg noen spørsmål om selve innføringen av Workday og organisasjonsendringen rundt dette.*

Hva tenker du når du hører begrepet endring? (F.eks. 5 adjektiver)

***Svar:***

Fortell i korte trekk om din opplevelse av prosessen fra start til slutt.

***Svar:***

Hva tror du er bakgrunnen for innføringen av Workday?

***Svar:***

Hva mener du er fordeler med innføringen av Workday?

***Svar:***

Hva mener du er ulemper med innføringen av Workday?

***Svar:***

Hvordan har prosessen blitt kommunisert til deg og HRSSC?

***Svar:***

Hvordan tror du innføringen av Workday vil påvirke din hverdag?

***Svar:***

Hvordan stiller du deg til stillingsendringen? Og det å bli spesialisert?

***Svar:***

Har du hørt om målsetninger for avdelingen i denne prosessen, og blir de gjentatt for deg?  
(Delmål, hovedmål, handlingsplan, frister)

***Svar:***

Har informasjon fra ledelsen noen gang blitt misforstått i løpet av prosessen? Hva tror du er årsaken til dette? Hvordan ble dette evt. oppklart?

**Svar:**

Hvordan vil du karakterisere din kjennskap til situasjonen? (Hvor forberedt er du på endringen?)

**Svar:**

Kan du beskrive prosessen bak organisasjonsendringen? (Til slutt med 5 adjektiver?)

**Svar:**

I en oppsummering - hvordan vil du si at du stiller deg til innføringen av Workday?

**Svar:**

Er det noe du vil tilføre som du tror kan være interessant for oss (noe annet som burde vært belyst)?

**Svar:**

**Innledning:**

Takk for at du stiller til intervju!

Vi gjør oppmerksom på at vi benytter lydopptak i intervjuet. Dette av den grunn at vi slipper å notere underveis. Opptaket gis ikke videre.

Vi er studenter på siste året av bachelorprogrammet i HR og Personalledelse på Markedshøyskolen. Vi skriver derfor nå vår bacheloroppgave om temaet endringsledelse, og dermed om endringsprosessen knyttet til omstruktureringen og innføringen av Workday i Rolls-Royce. Vi vil ha et intervju med deg som omhandler prosessen fra start frem til i dag.

Besvarelsen blir anonymisert. Dine svar brukes som datagrunnlag for å undersøke kommunikasjonen i prosessen. Ingen av spørsmålene vil således være sensitive for deg og din stilling, men går heller på helheten av endringsprosessen. Dine svar vil ikke offentliggjøres eller gis til din arbeidsgiver i sin helhet.

**Innledende spørsmål:**

Kjønn (kan danne grunnlag for et siste forskningsspørsmål):

Alder:

Hvor lenge har du jobbet i RR:

**Om kommunikasjon:**

Hva tenker du når du hører begrepet kommunikasjon?

***Svar:***

Hvordan opplever du kommunikasjonsflyten i RR?

***Svar:***

Fortell om måten du mottar beskjeder og informasjon ovenfra (Storbritannia). Hvordan foregår deling av informasjon i virksomheten? Kunne det vært gjort annerledes?

***Svar:***

**Om Workday prosessen:**

*Nå ønsker vi å stille deg noen spørsmål om selve innføringen av Workday og prosessen rundt dette.*

Hva tenker du når du hører begrepet endring? (F.eks. 5 adjektiver)

***Svar:***

Fortell i korte trekk om prosessen fra start til slutt.

***Svar:***

Hva er bakgrunnen for innføringen av Workday?

***Svar:***

Hva er fordeler med innføringen av Workday?

***Svar:***

Hva er ulemper med innføringen av Workday?

***Svar:***

Hvordan har prosessen blitt kommunisert?

***Svar:***

Det ble sagt på vårt første møte med dere, at Kotters 8 steg for vellykket endring har vært bakenforliggende i prosessen rundt innføringen av Workday. Fortell oss hva dette i praksis betyr? (Legg til et par stikkord om Kotter, så vi kan følge opp, <http://bit.ly/1xeZNMZ>)

***Svar:***

Ved planleggingen av innføring av Workday, ble det utarbeidet en kommunikasjonsplan?

Hvis ja, hvorfor? hvordan ser denne ut? hvilke kanaler ble benyttet osv?

***Svar:***

Har det vært målsetninger for avdelingen i denne prosessen, og har de blitt gjentatt?

**Svar:**

Har informasjon fra dere noen gang blitt misforstått (/kommet reaksjoner) fra HRSSC i løpet av prosessen? Hva tror du er årsaken til dette? Hvordan ble dette evt. oppklart?

**Svar:**

Hvordan vil du karakterisere din oversikt over situasjonen? (er du forberedt på endringen?)

**Svar:**

Hvordan vil du karakterisere HRSSC's oversikt over situasjonen? (er de forberedt?)

**Svar:**

Kan du beskrive prosessen (til slutt med 5 adjektiver?)

**Svar:**

I en oppsummering - hvordan vil du si at du stiller deg til innføringen av Workday?

**Svar:**

Er det noe du vil tilføre som du tror kan være interessant for oss (noe annet som burde vært belyst)?

**Svar:**