

984296

984169

984083



Et casestudie i endringsledelse ved
Torshov-Tåsen distribusjonsenhet,
Posten Norge AS

BCR3100 Bacheloroppgave

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved
Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater,
konklusjoner eller anbefalinger»

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av det treårige bachelorstudiet i HR og personalledelse ved Markedshøyskolen.

Vi vil takke Einar Lindviksmoen for samarbeidet på bacheloroppgaven hos Posten Norge AS Torshov-Tåsen distribusjonsenhet, til tross for en travel hverdag. Dette var et spennende sted å undersøke og ga oss et godt faglig utbytte. Vi vil også takke våre informanter som tok en pause fra deres jobb og kunne stille opp på våre intervjuer.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Jon-Arild Johannessen for god og rask veiledning, samt konstruktive tilbakemeldinger på spørsmål og uklarheter underveis.

God lesing!

Oslo mai 2015.

Studentnummer:

984296

984169

984083

Sammendrag

Posten Norge AS hadde to team, Torshov og Tåsen, som etter en endringsprosess ble flyttet til samlede lokaler. Videre ble de flyttet til betydelig mindre lokaler og slått sammen under en ledelse. Lederen hadde inntrykk av at endringen gikk bra, men han var ikke klar over hvorfor.

På bakgrunn av dette, utviklet vi vår problemstilling:

Har Torshov-Tåsen distribusjonsenhet gjennomført en endring i tråd med Kotters teori?

For å belyse den endringen som har skjedd, valgte vi å bruke Kotters teori på endring, da denne er vidt akseptert av mange og en enkel modell å følge. For å samle data, valgte vi en kvalitativ fremgangsmåte. Vi utviklet en intervjuguide, og benyttet oss av et semistrukturert intervju, der vi hadde spørsmålene fastlagt i intervjuguiden, men sto fritt til å stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden tok utgangspunkt i våre forskningsspørsmål.

- Hvordan motivere de ansatte gjennom en endringsprosess?
- Hvordan kommunisere en endring til de ansatte?
- Hvordan takle motstand i en endringsprosess?

Etter datainnsamlingen, transkriberte vi lydopptakene, samt kodet den data vi hadde. Vi valgte da å benytte oss av begrepskoding, og valgte ut noen begreper alle informantene snakket om. Vi brukte denne i analysearbeidet.

Vi fant at de ansatte var svært motiverte for endringen. De ønsket en mer strukturert hverdag, med mer trygghet i arbeidet. Dette er en viktig faktor for å gjennomføre en vellykket endring. Det var lite informasjon i forkant av sammenslåingen, men de ansatte virket svært fornøyd med informasjonen allikevel. Av våre informanter, var det ingen som motsatte seg sammenslåingen. Det var litt usikkerhet rundt flyttingen fra et stort lokale til et lite. Vi la også merke til en annen faktor som spilte inn på denne endringen, men som vi ikke hadde tatt hensyn til i forskningsspørsmålene. Lederen for enheten har hatt mye å si for endringen. Han har gjort seg opp en filosofi på hva ledelse innebærer, og oppfører seg på en måte alle informantene våre setter stor pris på.

For å konkludere virker det ikke som om sammenslåingen har hatt noen klar strategi, men vi kan se at den har flere likhetstrekk til Kotters åtte steg.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	6
1.1 Innledning.....	6
1.2 Valg av tema.....	6
1.3 Formål med oppgaven.....	7
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.5 Avgrensinger	8
1.6 Begreper	9
1.6.1 Motivasjon.....	9
1.6.2 Kommunikasjon	10
1.6.3 Motstand.....	10
1.6.4 Kultur	10
1.6.5 Endring	11
1.6.6 Vellykket endring.....	11
1.6.7 Posten-spesifikke ord	11
1.7 Oppgavens struktur og oppbygging	12
2.0 Posten	13
2.1 Bakgrunn for valg av Posten	13
2.2 Posten Norge AS	13
2.3 Torshov-Tåsen distribusjonsenhet.....	14
2.4 Fagforening	16
3.0 Teori	17
3.1 Kotters åttestegsmodell	17
3.1.1 Steg 1: Skape en følelse av at det haster	17
3.1.2 Steg 2: Lage en sterk kjernegruppe for endringen	18
3.1.3 Steg 3: Utvikle en visjon og strategi	19
3.1.4 Steg 4: Kommunisere endringsvisjonen.....	20
3.1.5 Steg 5: Fjerne hindringer og oppfordre til deltakelse.....	20
3.1.6 Steg 6: Skape kortsiktige gevinster	21
3.1.7 Steg 7: Styrke resultater og produsere mer endring	22
3.1.8 Steg 8: Forankre de nye fremgangsmåtene i kulturen.....	22
3.2 Våre bemerkninger rundt Kotters teori	23
4.0 Metode	25
4.1 Valg av metode.....	25

4.1.1 Casestudie.....	26
4.1.2 Dybdeintervju.....	27
4.2 Utvalg.....	28
4.3 Intervjuguide.....	28
4.4 Gjennomføring av intervjuene.....	29
4.5 Etter intervjuene.....	29
4.6 Undersøkelsens validitet og reliabilitet.....	30
4.7 Etikk.....	30
5.0 Analyse og drøfting	31
5.1 Drøfting av funn.....	31
5.1.1 Steg 1: Skape en følelse av at det haster.....	31
5.1.2 Steg 2: Lag en sterk kjernegruppe for endringen.....	33
5.1.3 Steg 3: Utvikle en visjon og strategi.....	33
5.1.4 Steg 4: Kommunisere endringsvisjonen.....	34
5.1.5 Steg 5: Fjerne hindringer og oppfordre til mer deltakelse.....	35
5.1.6 Steg 6: Skape kortsiktige gevinster.....	37
5.1.7 Steg 7: Styrke resultater og produsere mer endring.....	38
5.1.8 Steg 8: Forankre de nye fremgangsmåtene i kulturen.....	39
5.2 Drøfting av forskningsspørsmålene.....	40
5.2.1 Hvordan motivere de ansatte gjennom en endringsprosess?.....	41
5.2.2 Hvordan kommunisere en endring til de ansatte?.....	42
5.2.3 Hvordan takle motstand i en endringsprosess?.....	42
6.0 Avslutning	43
6.1 Konklusjon.....	43
6.2 Vurdering av egen oppgave.....	43
6.3 Videre forskning.....	44
7.0 Kilder	45

Vedlegg

Vedlegg I: Grafisk fremstilling av sykefravær

Vedlegg II: Grafisk fremstilling av kundeklager

Vedlegg III: Grafisk fremstilling av OMI bedriftsundersøkelsesresultater

Vedlegg IV: Intervjuguide

Vedlegg V: Koding av intervjuer

1.0 Introduksjon

1.1 Innledning

Vi vil i denne oppgaven se på hvordan en endring har blitt gjennomført i Posten Norge AS, heretter referert til som Posten. Oppgaven vil fokusere på sammenslåingen av to team; Torshov-Tåsen distribusjonsenhet, eller Nydalen distribusjonspunkt som det også kalles. Vi vil bruke disse navnene om hverandre for variasjon, men de refererer til samme sted. Vi vil også trekke inn flyttingen fra et stort til et lite lokale. Videre i dette punktet vil vi snakke om bakgrunnen for valg av tema, formål med oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål, avgrensinger, begreper og oppgavens struktur. Alt vi har kommet frem til i analyse og drøfting, samt den praktiske informasjonen som kommer frem om enheten og sammenslåingen, er basert på informasjon vi har fått gjennom intervjuer og samtaler med distribusjonsleder, heretter omtalt som leder. Vi tar ikke stilling til om denne informasjonen er unøyaktig eller feil.

1.2 Valg av tema

Årsaken til at vi valgte å skrive om endringsledelse i bacheloroppgaven, var vårt ønske om å lære mer om faget, i tillegg til å se på hvordan endring fungerer i praksis. To av gruppe medlemmene hadde faget «Endringsledelse og innovasjon» som valgfag 4. semester, og ønsket å fordype seg mer i dette på bacheloroppgaven. Det tredje gruppe medlemmet ville lære om endringsledelse, og så på dette som en god mulighet for det.

Det er viktig å ha erfaring fra endring i arbeidslivet, siden de fleste organisasjoner opplever en form for endring i løpet av sin levetid. Kotter (Kotter International) hevder at rundt 70% av endringer mislykkes, så det er et fortrinn å sitte med kunnskap om hvordan man kan gjennomføre en endring på en måte som tilfredsstiller organisasjonen, men samtidig tar vare på de ansatte. Derfor er endring også et spennende tema når man ser det fra et HR-perspektiv. Hvordan reagerer de ansatte på endring? Hvordan skal man gjennomføre dette best mulig? Hvordan takler ledelsen motstand? Price og Chahal (2006, 242) hevder at endring kan være en traumatisk og belastende prosess for menneskene involvert, så hvordan kan man da gjennomføre en vellykket endring? Vi lever i en stadig mer globalisert verden. Antallet store, multinasjonale organisasjoner har økt, og handel foregår på tvers av landegrensener. For at en organisasjon skal overleve er det nødvendig å henge med på de endringene som skjer. Alle

organisasjoner må endres og utvikles hvis de vil forbli konkurransedyktige og tilfredsstillende kundenes økte forventninger (Price og Chahal 2006, 237). De må tilpasse seg markedsendringer, men også endre seg for å spare kostnader og innføre ny teknologi, for å nevne noe. Det er viktig, men også nødvendig, å gjennomføre endringer.

1.3 Formål med oppgaven

Vi har valgt å se på endring i Posten, da dette er en organisasjon som har gjennomgått store endringer for å tilpasse seg stadig endrede markedsformer. Mer konkret vil vi gå inn i en distribusjonssenheter som har gjennomgått endringer. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Kotter sin åttestegsmodell for vellykket endring:

1. Skape en følelse av at det haster
2. Lag en sterk kjernegruppe for endringen
3. Utvikle visjon og strategi
4. Kommunisere endringsvisjonen
5. Fjerne hindringer og oppfordre til deltakelse
6. Skape kortsiktige gevinster
7. Styrke resultater og produsere mer endring
8. Forankre de nye fremgangsmåtene i kulturen

Vi vil bruke disse punktene for å analysere hvordan sammenslåingen av Torshov og Tåsen distribusjonssenheter ble utført, samt se om de fulgte denne «oppskriften» eller ikke. Vi vil også se om endringen kan regnes som vellykket på de parametrene vi har å måle med; sykefravær, kundehenvendelser (-klager) og OMI bedriftsundersøkelse.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Da vi begynte arbeidet på bacheloroppgaven var vi alle enige i hva vi ville se på, men vi var usikre på hvordan vi skulle formulere problemstillingen. Vi har vært innom mange alternativer, men ingen dekket det vi var interessert i å se på godt nok. Den problemstillingen vi endte opp med ble bestemt og formulert mot slutten av arbeidet.

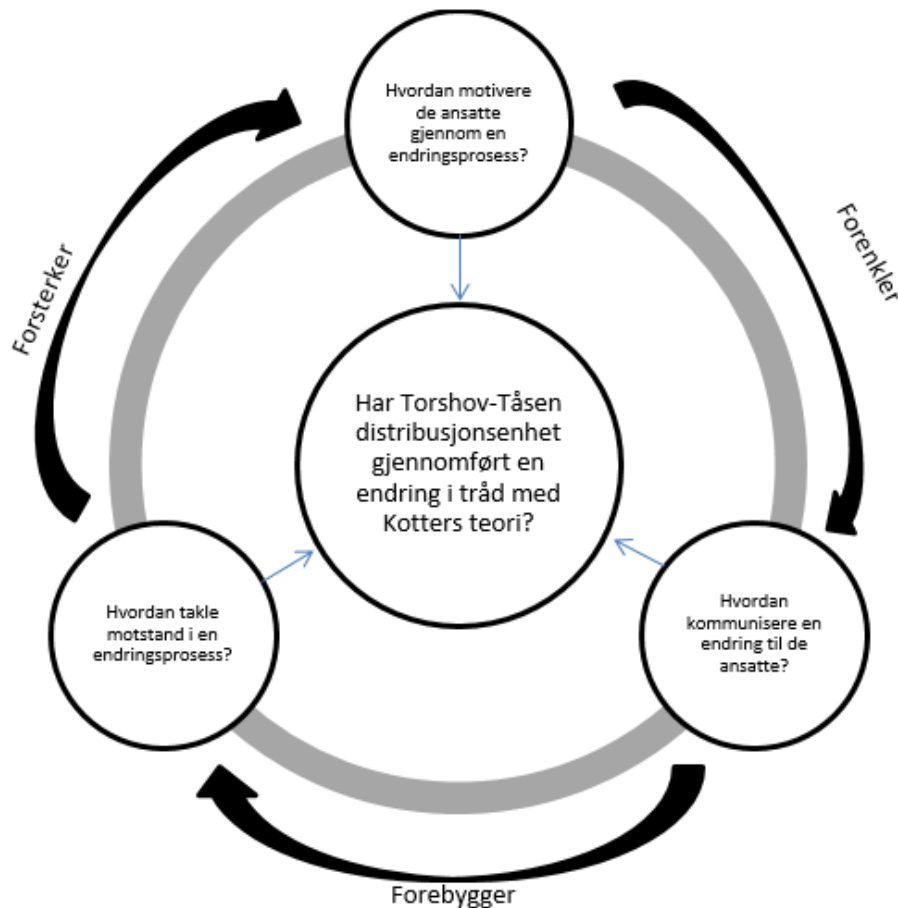
Problemstillingen vår er som følger:

Har Torshov-Tåsen distribusjonssenheter gjennomført en endring i tråd med Kotters teori?

Basert på denne problemstillingen har vi utviklet følgende tre forskningsspørsmål vi ønsker å fokusere på:

- Hvordan motivere de ansatte gjennom en endringsprosess?
- Hvordan kommunisere en endring til de ansatte?
- Hvordan takle motstand i en endringsprosess?

Vi har valgt disse forskningsspørsmålene fordi disse temaene ofte er sentrale under en endringsprosess. Samtidig er dette temaer vi har lært om i løpet av vårt treårige bachelorløp. Vi har laget en modell for bedre å forklare hvordan disse spørsmålene henger sammen og påvirker problemstillingen vår.



1.5 Avgrensinger

Vi avgrensner oppgaven til å omhandle de forhold som kommer frem av Tåsen og Torshov distribusjonsenheter og prosessen ved å samle disse. Vi vil ikke se på andre forhold i Posten, eller andre forhold under denne endringen, med mindre dette faller seg naturlig for oppgaven.

Når vi snakker om endringen som har skjedd, referer vi til sammenslåingen av to team under samme leder. Vi vil også trekke inn flytting fra et stort lokale til et lite, og konsekvensene av dette da vi ser på dette som utløsende faktor for at enhetene ble slått sammen. Teorien er avgrenset til Kotter, samt de teoriene vi trekker inn for å forklare begrepene og bygge opp under analysen vår.

1.6 Begreper

Vi vil i dette punktet gjennomgå noen sentrale ord og begreper for oppgaven vår. Motivasjon, kommunikasjon og motstand er begreper vi har lagt vekt på i gjennomføringen av oppgaven gjennom forskningsspørsmålene. Vi legger også til kultur-begrepet, fordi dette er en viktig del av Kotters teori, samt en forklaring på endring og hva en vellykket endringen kan innebære. Disse begrepene vil vi forklare inngående. Vi vil også forklare betydningen av noen Posten-spesifikke ord, da dette kan være vanskelig å forstå med mindre man jobber der eller har god kjennskap til organisasjonen.

1.6.1 Motivasjon

«Motivasjon er vanligvis blitt definert som enhver disposisjon eller tilstand i individet som mobiliserer energi og gir retning for en handling eller aktivitet» (Lillemyr 2007, 23). For å beskrive motivasjon kan man bruke begreper som behov, driv og motiv. Motivasjon handler om hvordan det skapes en kraft og en retning for det vi foretar oss. Det handler i tillegg om hvordan vi ser på oss selv, samtidig som hvordan vi forstår oss selv og andre. Vi vil også nevne en motivasjonsteori som vi vil dra inn i analysen av forskningsspørsmålene.

Hertzbergs tofaktorteori kartlegger årsaker til trivsel; motivasjonsfaktorer (fører til trivsel) og hygiene faktorer (fører til mistrivsel når de mangler, men ikke til trivsel når de er tilstede) (Brochs-Haukedal 2010, 357). Noen årsaker til trivsel er prestering, anerkjennelse og jobbinnhold, mens noen årsaker til mistrivsel er lederen, organisasjonens personalpolitikk, arbeidsforhold og trygghet i arbeidet.

1.6.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon handler helt grunnleggende om at personer sender og mottar budskap ved hjelp av ulike informasjonsbærere for å oppnå en ønsket virkning (Johannessen og Olsen 2008, 159). Erlien (2006, 20) skriver at kommunikasjonen mellom mennesker har fire funksjoner. For det første er det en sosial funksjon, som er med på å skape et fellesskap og samhørighet ved at man gir hverandre trygghet og omsorg. Videre er kommunikasjon en ekspressiv funksjon, som bidrar til å skape identitet, ved at man bekrefter overfor andre og seg selv hvem man er. For det tredje fungerer det som en informasjonsfunksjon, ved at man overfører eller skaffer seg kunnskap gjennom kommunikasjon. Kommunikasjon er i tillegg en kontrollfunksjon, ved at en kan bruke resultatorientert kommunikasjon til å påvirke holdninger og handlinger.

1.6.3 Motstand

I følge Hennestad og Revang (2012, 178) er motstand mot endring er et velkjent fenomen. Det påstås ofte at mennesker ikke er særlig endringsvillige. De ledere som ikke tenker at motstand kan oppstå, erfarer fort at ting ikke går på skinner. Mennesker reagerer ofte på motstand med frustrasjon og sinne, men om det ikke er motstand og friksjon, så er det ingen bevegelse. Motstand kan for eksempel føre til at man kommer frem til en bedre løsning. Det er mye som tyder på at motstand er en viktig del av en endringsprosess, som ved enten å skrinlegge hele eller deler av prosessen, eller være en årsak til at prosjektene «skyter fart». Kotter (2012, 114) nevner at man er villige til å endre seg hvis man ser at det er gagner seg selv.

1.6.4 Kultur

Carlsson (1984) definerer kultur som: «de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe», eller enklere forklart: «kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss» (Bang 2011, 21). Schein (1984) hevder at kultur kan utvikles i alle typer grupper, men under følgende tre forutsetninger. Gruppen må ha vært sammen over en lengre tid så de har opplevd og delt problemer sammen av betydning. De må tidligere ha løst problemene og sett effekten av løsningene, og gruppen har tatt inn nye medlemmer så måten å løse problemer

på er overført til andre. Dette vil hjelpe med å sosialisere nye medlemmer inn i kulturens måte å håndtere problemer på (Bang 2011, 28).

1.6.5 Endring

En enkel forklaring på hva en endring er, er når en organisasjon viser to ulike handlingsmønstre på to ulike tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, 351). En endring vil i mange tilfeller kreve at man tenker nytt, likhetene mellom endring og innovasjon vil derfor være sterk.

1.6.6 Vellykket endring

Vi har ikke funnet en klar definisjon på hva en vellykket endring er, så vi velger derfor å vise til noen aspekter vi mener er gode indikasjoner på en endring som er gjennomført på en god måte. Etter endt endringsprosess er fornøyde ansatte en god indikator på at endringen har vært vellykket. Dyktig lederskap er en essensiell faktor både før, under og etter endringsprosessen. Videre kan score på interne målinger gi ledere en god pekepinn på hva de ansatte tenker og mener om den nåværende situasjonen. For at en endring skal være vellykket må de nye fremgangsmåtene og strukturene bli en del av organisasjonskulturen.

1.6.7 Posten-spesifikke ord

Distribusjonshet (enhet) er det lokalet postbudene mottar sin post på morgenen før de går ut på rute, og der de sorterer posten på ettermiddagen når de er ferdige med sin rute. Posten ankommer i trailere fra **Østlandsterminalen (ØT)**, som er sorteringssentralen for over 60% av posten i Norge. Da ØT ble åpnet i 2010, markerte det en milepæl i Postens historie, og representerer det ypperste innen moderne postindustri (Posten Norge). **Postbudenes** jobb er å levere post og reklame, vi vil kalle disse bud, eller ansatte, i oppgaven vår. Etter at posten er levert, skal den sorteres og sendes tilbake til ØT. Dersom det ikke blir gjort, vil posten ligge igjen på enheten. Dette kalles **gjenligg**. Vi vil også snakke om et **gulvmøte** i oppgaven. Dette er et møte der alle postbudene, deres leder, samt distribusjonssjefen i dette tilfellet (lederen deres igjen) er tilstede. De har disse gulvmøte en gang i blant, men ikke så ofte, for det er vanskelig å samle alle budene. På disse møtene informerer leder om slike ting som sykefravær, endringer og kundeklager.

1.7 Oppgavens struktur og oppbygging

Oppgaven er delt i syv deler. Innledningsvis har vi snakket om valg av tema og problemstilling. I neste del vil vi ta for oss Posten og Torshov-Tåsen distribusjonsenhet. Videre vil vi presentere den sentrale teorien for oppgaven, Kotters åttestegsmodell, før vi går over til valg av metode, forskningsdesign og innsamlingsmetode. Videre vil vi analysere og drøfte resultatene vi har funnet. Deretter vil vi svare på problemstillingen og vurdere vår egen oppgave. Avslutningsvis kommer kilder og vedlegg.

2.0 Posten

2.1 Bakgrunn for valg av Posten

Posten er en av Norges største og eldste organisasjoner, med over 20 000 ansatte, og har gjennomgått store endringer siden opprettelsen i 1647. Dette gjør Posten til en særdeles aktuell organisasjon når vi skal se på hvordan en endringsprosess har blitt gjennomført. Ett av gruppemedlemmene jobber i Posten, og vi hadde da mulighet til å få kontakt med lederen som gjennomførte den aktuelle endringen. Lederen satt igjen med et inntrykk av at endringen hadde gått bra og at de ansatte trives. Han var derimot usikker på hvorfor, og var derfor positiv til at vi skulle skrive om hans enhet.

2.2 Posten Norge AS

Selve fundamentet til Posten har endret seg i løpet av de århundrene de har eksistert. Da Posten ble opprettet foregikk kommunikasjon i all hovedsak gjennom brev. Hvis man sammenlikner det med hvordan situasjonen er i dag, ser man at brev er et lite brukt kommunikasjonsverktøy. Nå leverer Posten hovedsakelig pakker og brev opp til 50 gram. Inntektene kommer fra salg av reklame, samt småbrev, som Posten har enerett på (Regjeringen). Posten har også nylig opprettet et nytt produkt, Digipost, for å være med på den markedsendringen som skjer.

Videre har vi laget en kort oppsummering av Postens historie, hentet fra deres hjemmeside. Før Posten ble opprettet, var det en ordning hvor bøndene brakte viktige beskjeder fra gård til gård. I 1647 ble Postverket opprettet, mye på grunn av press fra forretninger og fremveksten av et sentralbyråkrati i København. I 1671 skjedde Norges første postran. Den skyldige ble dømt til døden ved henging, men det ble senere omgjort til livsvarig straffarbeid. I 1719 overtok staten for Postverket. Postbøndene skulle svare med livet for å sikre at posten kom frem, om det var nødvendig. I 1730 fikk postbøndene skilt og posthorn. De ble landets første dampskipsreder i 1827. Posten var med ved etableringen av den første jernbanen fra Christiania til Eidsvoll i 1854. Den første frankeringsmaskinen ble tatt i bruk i 1903, og var en norsk oppfinnelse. I 1920 ble den første flyruten opprettet og Posten var med der og. I 1935 ble det nye postemblemet vedtatt; posthornet, som i 2008 ble endret til den logoen vi ser i dag. I 1952 kom en ny lov om at alle måtte ha postkasse, og i 1968 ble postnummer opprettet for å håndtere store postmengder. I 2000 ble Postens planer for omlegging til «Post i Butikk»

godkjent av Stortinget, og i 2014 gjenstod det 30 postkontor i Norge, mens antall «Post i Butikk» har økt til cirka 1400. I 2002 ble Posten endret fra et statsaksjeselskap med begrenset ansvar til et rent aksjeselskap, Posten Norge AS. Videre vil vi skrive spesifikt om Torshov-Tåsen distribusjonsenhet.

2.3 Torshov-Tåsen distribusjonsenhet

Informasjonen i dette punktet har kommet frem ved intervjuer av informanter, samt i samtaler med leder. Etter sammenslåingen har enheten fått navnet Torshov-Tåsen distribusjonsenhet. Nydalen distribusjonspunkt er en relativt ny enhet, bestående av gamle Tåsens team 3 og Torshovs team 1. Heretter vil de bli referert som team 3 og team 1 respektivt. Disse ble slått sammen for å effektivisere driften og for å tilpasse seg en situasjon med stadig synkende postvolum. Tidligere holdt disse teamene til i store lokaler på 2500 kvadratmeter, men ble flyttet til lokalene postkontoret i Nydalen holdt til i, på 250 kvadratmeter. Der ble det veldig tydelig at de to teamene, som ble ledet av to forskjellige ledere, ble driftet på vidt forskjellige måter.

De to teamene hadde hver sin leder. Distribusjonssjefen så behovet for å slå teamene sammen under en leder. Dette ble bestemt 15. august 2013, og alt ble gjennomført 01. oktober 2013. Budene ble informert om endringen på et «gulvmøte», hvor alle budene, lederne deres og distribusjonssjefen var tilstede. Endringen førte på sikt til nedbemanning fra 43,2 årsverk 01. oktober 2013 til 38,9 årsverk 01. mars 2015, altså en nedgang på 4,3 årsverk på halvannet år. Det er rundt 70 ansatte på Nydalen distribusjonspunkt, 35 av disse er heltid, 2 er deltidsansatte med 50% stilling og 24 er lørdagsbud. Enheten leverer post til 50 000 husstander, og er dermed en av de største enhetene i landet.

Team 3 hadde gode resultater, det var lavt sykefravær, lite kundeklager og de scoret høyt på OMI bedriftsundersøkelse. Team 1 var på andre enden av skalaen. De hadde høyt sykefravær, mye kundeklager og lav score på OMI. Se vedlegg I, II og III. Det var i tillegg stor turnover. Disse forskjellene utjevnet hverandre når man så på de samlede resultatene. At et team gikk dårlig ble dekket over ved at den andre gikk veldig bra. Fra å jobbe stort sett separert i et stort lokale, ble forskjellene tydeligere når de ble samlet i et lokale som var 1/10 av størrelsen på det gamle. Lederen for team 3 var ute på «gulvet» og pratet med budene, kunne alltid kontaktes på telefon, hver eneste dag nesten døgnet rundt. Av den informasjonen som

kommer frem av informantene våre, satt lederen for team 1 for det meste inne på kontoret, og var utilgjengelig for budene.

Vi startet undersøkelsen med å observere budene mens de jobbet. Dagen starter med at posten ankommer enheten i lastebiler fra postsorteringsterminalen ØT. Dette skjer i to «bølger». Klokket 8.45 får bilbudene sin post. De sorterer den inn i bilen sin, før de drar ut på sin rute. En halvtime senere kommer «bølge 2», og budene som har traller får sin post levert. Vi bemerket oss at det var lite prating mellom budene, og alle jobbet fort for å komme seg ut på sin rute. Under intervjuene kom det fram at de fleste er mest interessert i å kun gjøre jobben sin. Dette vil vi komme tilbake til senere. Budene går sin faste rute, og når de er ferdige går de tilbake til enheten, sorterer gjenværende post og drar hjem. Har man mye post og reklame, er arbeidsdagen lenger, er det lite får man dratt hjem tidligere.

For å sammenlikne har vi fått noen tall på sykefravær, kundeklager og OMI fra leder. Når vi ser på sykefravær, ser vi at det er en enorm forbedring etter at enhetene ble slått sammen. Se vedlegg I. De som hadde vært sykemeldt fra enhet 1 hadde ikke en eneste fraværsdag på 16 uker etter sammenslåingen. Dagens Næringsliv melder at det i 2014 var rekordlavt sykefravær i Posten, etter mange år med målrettet arbeid. I fjor lå det samlede sykefraværet i Posten på 6,3%, mens det i resten av arbeidslivet lå på 6,4%. Vi ser samme tendens når vi ser på antall kundehenvendelser. Se vedlegg II. Av 50 000 husstander Torshov-Tåsen distribusjonsenhet daglig leverer post til, er det 2,8% kundeklager. OMI er en bedriftsundersøkelse som blant annet måler trivsel på jobb. Se vedlegg III for tall. Landsgjennomsnittet ligger på 78, for å gi et sammenlikningsgrunnlag. Etter sammenslåingen håpet lederen på å score litt under det han hadde fått tidligere, eller likt, men det endte opp på 86.

Sammenslåingen av enhet 1 og 3, ble gjennomført for å oppnå bedre effektivitet og kvalitet, samt å ha en felles leder. Når lederen ser tilbake, er det ikke mye han mener kunne vært gjort annerledes. De drifter billigere, nivået på sykefravær og klager er lavere og trivselen er høyere. Vi vil se mer på resultatene av sammenslåingen når vi analyserer intervjuene senere i oppgaven.

2.4 Fagforening

Vi har valgt å nevne fagforeningsperspektivet i denne oppgaven, fordi dette er en stor del av norsk arbeidsliv. Fagforeningene har stor innflytelse, og bør være en del av en endring. Kotter har ikke tatt med dette perspektivet i sin åttestegsmodell, og noe av grunnen til det kan være at fagforeninger ikke har en sterk posisjon i USA. Store Norske Leksikon definerer en fagforening som en sammenslutning av arbeidstakere som har som hovedmål å ivareta medlemmenes interesser. Gjennom fagforeningene blir medlemmenes tariffavtaler, som regulerer arbeids- og lønnsforhold, forhandlet frem og medlemmene blir bundet av disse. Eksempler på fagforeninger i Norge er Landsorganisasjonen i Norge (LO) og Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS). I 2014 var omlag 1,8 millioner, eller 65% av arbeidsstokken, organisert i en fagforening i Norge (Statistisk Sentralbyrå), til sammenlikning er Norges totale arbeidsstokk på 2,75 millioner (Statistisk Sentralbyrå). I USA er ca. 11% av arbeidsstokken medlem av en fagforening. I 1983, som er første året med sammenlikningsgrunnlag, var i overkant av 20% medlem, og som vi kan se av disse tallene er prosentandelen av fagforente stadig synkende. Fagforeningen, der Postens ansatte er medlemmer, heter Postkom. De har over 19 000 medlemmer fra forskjellige organisasjoner, deriblant Posten. Postkom er tilsluttet LO. Fagforeningen var en del av endringen som skjedde, dette vil vi snakke mer om i analyse-delen.

3.0 Teori

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere teorien vi vil benytte oss av i analysearbeidet. John P. Kotter har utviklet en åttestegsmodell, og om man følger denne, mener han at man vil oppnå en vellykket endring. Kotter er en av New York Times' bestselgende forfattere, i tillegg til å være en anerkjent sterk leder og inspirerende foredragsholder. Han fikk i en alder av 33 år, som den yngste noensinne, tildelt en professorstilling ved Harvard Business School (Kotter International). I 1994 skrev Kotter artikkelen «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail». Denne artikkelen er basert på 15 år med forskning og informasjon rundt endringer i organisasjoner, med alt fra omorganisering til nedbemanning. Artikkelen ble publisert i Harvard Business Review i 1995, og slo svært godt an. Bakgrunnen for at artikkelen slo an, var at den belyste aspekter for hvorfor en endring ga mindre utslag enn de håpet, i tillegg til at åttestegsmodellen virket overbevisende, om man skal tro leserne (Kotter 2012, 11). Valget av denne teorien skjer på bakgrunn av dens posisjon som en allment akseptert endringsteori, i tillegg til at den er enkel å forstå.

3.1 Kotters åttestegsmodell

Kotter presiserer viktigheten av å følge stegene punktvis for å oppnå den beste endringen. Det er også viktig å inkludere alle stegene. Det er derimot vanlig å jobbe i flere faser på en gang (Kotter 2012, 26). Hvis man forlater et av stegene i endringsprosessen før arbeidet er ferdig, vil man betale en høy pris for det senere (Kotter 2012, 86). Under er en grafisk oppsummering av stegene til Kotter.



3.1.1 Steg 1: Skape en følelse av at det haster

For å kunne skape en endring, er man avhengig av at de involverte partene ser nødvendigheten av endringen. Dette kan være en svært vanskelig prosess, men helt avgjørende for å få til det nødvendige samarbeidet (Kotter 1997, 43). Det er viktig å fjerne noe av tilfredsheten som eksisterer i kulturen. For å ha en opplevelse at det haster og at det er nødvendig, mener Kotter at det trengs dristige, eller til og med risikable, tiltak (Kotter 2012, 45). Han påpeker videre at det er vanskelig å utføre jobben sin når det virker som bygningen

brenner. Kotter trekker frem noen årsaker til at tilfredsheten er for høy. Disse kan blant annet være at det ikke er noen synlig krise; altså ingen nedbemanning, ikke begrenset ressurstilgang og ingen negative avisoppslag. Man kan også se at organisasjonen har mange synlige ressurser, dette er ikke med på å understreke en organisasjon i krise. En annen årsak er prestasjoner, hvor middelmådige resultater blir sett på som tilstrekkelig. Videre kan en kultur som «skyter budbringeren» og lukker øynene for dårlige nyheter være et problem. Mennesker fortrenger ting de ikke liker, dette for å gjøre tilværelsen mer behagelig. Dette kan igjen bidra til å skape en falsk trygghetsfølelse og opprettholde synet på at alt går bra. Når man skal endre en enhet nederst i en stor organisasjon, er lederne på midterste og nederste nivå nøkkelpersoner. Hvis de har nok autonomi, og tillit fra egen leder, kan de ofte gjennomføre endringer uavhengig av hva resten av organisasjonen gjør (Kotter 2012, 49).

3.1.2 Steg 2: Lage en sterk kjernegruppe for endringen

For å gjennomføre en større endring i en organisasjon er man nødt til å ha en sterk gruppe bak endringen. Forslaget til en endring kan ofte komme fra en enkeltperson, gjerne en person andre ser opp til, men også denne personen er avhengig av støtte fra de andre. Ingen enkeltperson er i stand til å utvikle en riktig visjon, formidle denne til de ansatte, fjerne barrierer, opprette kortsiktige gevinster, samt lede og forankre de nye fremgangsmåtene i organisasjonen. For å få til alt dette er man helt avhengig av å opprette en kjernegruppe, som kan gå i front for endringen (Kotter 1997, 63).

Når man skal sette sammen denne gruppen bør den inneholde personer med en rekke forskjellige egenskaper. Ifølge Kotter (1997, 70) er det visse karakteristikkene som bør være representert i gruppen:

- Personer med innflytelsesrike stillinger
- Kompetente personer
- Forbilder
- Ledere

I kjernegruppen er det viktig å ha en godt sammensatt gruppe, med flere forskjellige typer personer. Personer med innflytelsesrike stillinger er viktig å ha med på laget, da disse fort kan motarbeide forslag og planer som blir lagt om de ikke er med. Man trenger også personer med kompetanse, gjerne en blanding innen fagfelt, erfaring og nasjonalitet, for å få frem nyttige synspunkter. Det er også viktig å ha med personer som er forbilder for andre i organisasjonen,

som har respekt og troverdighet blant de ansatte. Kjernegruppen trenger ledere, og disse må være i stand til å gjennomføre endringen og nå de milepælene som er satt. Til sammen øker dette sjansen for en vellykket endring.

Tillit er en viktig forutsetning for å få en gruppe til å fungere. Kombinasjonen av dette, samt et felles mål og personer med de rette karakteristikker vil bidra til å lage en sterk gruppe. Denne gruppen vil kunne gjennomføre en endring, til tross for eventuell motstand. Gruppen vil ha potensiale til å kunne utføre det tunge arbeidet, som det å utvikle en visjon og formidle denne, ledelse samt forankring av nye fremgangsmåter i organisasjonens kultur (Kotter 1997, 81). Oppsummert kan vi si at det er tre ting som må være til stede for at kjernegruppen skal fungere, og at endringer skal kunne gjennomføres. Disse er å finne de rette menneskene, skape tillit, samt utvikle et felles mål.

3.1.3 Steg 3: Utvikle en visjon og strategi

En visjon skal gi organisasjonen et visuelt bilde av en ønsket fremtid. I en endringsprosess skal en visjon særlig ha tre formål; den skal gi oss en kurs for endringen, motivere ansatte til å utføre handlinger i tråd med det vi ønsker, samt sørge for at enkeltpersoners handlinger blir satt i system (Kotter 1997, 85). Presisering av endringskursen er viktig, da det ofte er uenighet og forvirring om hvordan man skal handle for å nå målet, eller fordi ansatte kan være skeptiske til om en endring virkelig trenger å gjennomføres. En god visjon gir oss også mulighet til å få bedre oversikt i organisasjonen, samt hjelpe oss med å kartlegge prosjekter som pågår og som blir unødvendige med den nye kursen. Ofte vil endringer som gjennomføres ha negative konsekvenser for noen, og dette kan føre til at visjoner og mål som settes vil bli møtt med redsel og skepsis. En god visjon skal derfor være med på å overvinne redselen og skepsisen som oppstår. (Kotter 1997, 85). Ifølge Kotter kjennetegnes en effektiv visjon av følgende seks punkter. Det første punktet er at visjonen skal være tenkelig, altså gi oss et bilde av hvordan fremtiden vil se ut. Videre skal det være ønskelig, gjennomførbar, konkret, justerbar og kommuniserbar.

3.1.4 Steg 4: Kommunisere endringsvisjonen

For at en utviklet visjon skal ha noe for seg, er det viktig at den forstås, selv om dette kun er av noen nøkkelpersoner. Det beste er allikevel når størsteparten av de involverte i prosessen forstår innholdet i visjonen, da dette kan bidra til å koordinere og motivere til å oppnå ønskede mål. Ifølge Kotter (1997, 111) er det syv hovedelementer som bør være til stede når vi skal kommunisere en visjon:

- Enkel
- Skape et visuelt bilde
- Bruk av ulike forum
- Gjentakelse
- Fremstå som et godt eksempel
- Diskusjon
- Kommunikasjon

Visjonen skal være enkel å forstå, og alle i organisasjonen skal ha samme forutsetning for å forstå innholdet. Utfordringen kan være å lage den kort og presis. Den skal skape et visuelt bilde. Man skal kommunisere visjonen på forskjellige forum, og sørge for at alle er klar over hva som skjer. Kotter (2012, 96) trekker også frem viktigheten av å repetere budskapet. Ledere må gå foran med et godt eksempel, slik at de andre ansatte følger etter. Det er viktig å diskutere eventuelle problemer og uenigheter. Sist er det viktig å huske på toveiskommunikasjon.

3.1.5 Steg 5: Fjerne hindringer og oppfordre til deltakelse

Selv når det er skapt en følelse av nødvendighet, kjernegruppen har utviklet en visjon og visjonen er kommunisert, kan problemer oppstå. Steg 5 i Kotters teori går på å styrke medarbeidernes kompetanse ved å fjerne hindringer som er i veien for å handle i retning av ønsket mål (Kotter 1997, 126). Det er ofte fire barrierer som gjør det vanskelig å handle. Det er strukturelle barrierer, mangel på ferdigheter, systemer og vanskelige ledere. Et eksempel på dette er at det i en hierarkisk organisasjon kan være vanskelig for linjeansatte å kommunisere oppover, selv om ledelsen ønsker mer kommunikasjon. Ved endringer forventer man ofte at ansatte skal endre sine vaner, og for å kunne gjøre dette må de ansatte ha de rette forutsetningene. Derfor er mangel på ferdigheter en viktig barriere å overkomme. Videre er

det viktig å ha orden på systemene og ikke endre alt på en gang, men la det gå over tid. Til slutt vil det å fjerne eller endre vanskelige ledere være essensielt hvis man vil gjennomføre en vellykket endring.

3.1.6 Steg 6: Skape kortsiktige gevinster

Større endringer er tidkrevende og vi forventer ofte å se resultater underveis. Kotter nevner tre karakteristikk for en god kortsiktig gevinst (Kotter 1997, 150). Den første er at det skal være synlig, altså at en stor andel av medarbeiderne skal kunne avgjøre om målene er nådd eller ikke. Den andre er at det skal være entydig, man skal ikke kunne diskutere hvorvidt resultatene er nådd eller ikke. Den siste er at den kortsiktige gevinsten skal være knyttet opp mot endringsinitiativet.

De kortsiktige gevinstene hjelper oss på minst seks måter i endringsprosessen.

For det første gir den initiativet den nødvendige støtten, og viser de ansatte at deres ofringer kan lønne seg. For det andre gir kortsiktige gevinster mulighet til å ta en pause eller en liten markering når de ulike målene er nådd, da en endringsprosess kan være intensiv og krevende for alle. For det tredje kan prosessen være med på å utvikle kortsiktige gevinster og gi kjernegruppen en god pekepinn om visjonen fungerer oppimot konkrete betingelser. Om man ser at det ikke fungerer gir dette kjernegruppen en mulighet til å endre strategiene. Om de kortsiktige gevinstene ikke eksisterer vil dette redusere muligheten til å kunne endre strategiene i tide. For det fjerde vil oppnådde prestasjonsforbedringer bidra til at motstandere ser at man lykkes, samt at det blir enklere å implementere endringene. Man kan si at jo flere motstandere, desto viktigere er kortsiktige gevinster. Dette er fordi man må bevise at man oppnår noe med endringen. For det femte bidrar synlige resultater oss til å beholde personer i ledende stillinger om bord. Om disse ikke er med, vil dette kunne bety store problemer for hele endringsprosessen. Kortsiktige gevinster kan sikre at man sørger for nødvendig fremdrift. Nøytrale tilskuere blir tilhengere, motstrebende tilhengere blir aktive deltakere (Kotter 1997, 151).

3.1.7 Steg 7: Styrke resultater og produsere mer endring

Inntil den nye fremgangsmåten føles naturlig og blir implementert i kulturen, oppleves den som svært skjør, og det harde arbeidet bak endringen kan falle i grus. Fremdriften i endringsprosessen kan utebli av to grunner. En har med organisasjonskultur å gjøre, mens den andre er direkte relatert til økt gjensidig avhengighet. Denne blir skapt av raske endringer i miljøet, derav sammenkoblinger som gjør det vanskelige å endre noe, uten å endre alt. I dag må organisasjonene være raskere, mer kostnadseffektive og mer kundeorienterte enn tidligere. Resultatet man ser da er at den innvendige avhengigheten vokser (Kotter 2012, 140). Det er to ganske like årsaker til at organisatoriske endringer ofte mislykkes. Den første er hvis ledelsen trekker seg tilbake, fordi de synes det er vanskelig å håndtere flere endringsprosjekter samtidig. For det andre, vil det uten en veiledende visjon og andre justeringer som kun ledelsen kan påvirke, gå ut over øvrige ansatte (Kotter 2012, 149).

Det å endre gjensidige avhengige systemer vil ofte medføre at man endrer nesten alt, så dette er en prosess som vil ta flere år. Det vil kreve mange mennesker som hjelper til med å lede og administrere utallige prosjekter i endringen. Igjen spiller lederskap en uvurderlig rolle, og det er fundamentalt med dyktige ledere som er villige til å tenke langsiktig. Er lederne drevet av visjoner som de personlig finner relevant, er de ofte villige til å stå løpet ut for å oppnå de mål som har blitt viktig for dem. Fremfor å erklære seier, gi opp eller gå videre, vil lederne gjerne starte flere prosjekter som ofte kreves i denne fasen av en endringsprosess. De vil også vektlegge å ta seg tid til å sørge for at alle nye fremgangsmåter og informasjon er godt implementert i organisasjonskulturen. På bakgrunn av innholdet i diverse styringsprosjekter, vil ledere tenke litt lenger frem i tid og utenfor de tidsrammer som er satt. Det er viktig å være bevisst på at fremtiden kan bli problematisk i en raskt skiftende verden, om det ikke er tilstrekkelig lederskap tilstede (Kotter 2012, 151).

3.1.8 Steg 8: Forankre de nye fremgangsmåtene i kulturen

Kultur er viktig av tre grunner:

1. Folk er valgt og indoktrinert på en god måte
2. Kulturen utøver seg gjennom handlingene til de ansatte
3. Alt skjer ubevisst, og det er dermed vanskelig å diskutere eller utfordre

I organisasjoner har man en felles kultur, i tillegg til subkulturer. Uavhengig av nivå eller plassering er kultur viktig fordi den påvirker atferden til de ansatte. Den er nærmest usynlig og den er vanskelig å endre. Felles verdier er gjerne vanskeligere å endre på enn sosiale normer, fordi de er mindre tydelige utad, og godt implementert i kulturen. Når nye fremgangsmåter ikke er i takt med organisasjonskulturen som stiger frem i en endringsprosess, kan de fort falle tilbake. Endringer av et gruppearbeid i en avdeling eller en hel organisasjon kan bli ødelagt selv etter mange års innsats, fordi tilnærmingene ikke har blitt forankret i organisasjonens normer og verdier (Kotter 2012, 156).

Ved endringsprosesser er det sjeldent at kjernen i den gamle kulturen er forenlig med nye visjoner, selv om kanskje noen av normene er det. Er dette tilfelle, foreligger det en stor utfordring å implementere nye fremgangsmåter på gammel praksis, i tillegg til å bryte ned de inkonsistente delene (Kotter 2012, 162). Kultur er ingen enkel ting å manipulere, da det ikke er noe man fysisk kan ta tak i. Kulturen endres når man har endret folks måte å handle på. Etter en periode vil nye fremgangsmåter produsere noen gruppefordeler, og de ansatte vil se sammenhengen mellom de nye tiltakene og forbedringene. På bakgrunn av dette, foregår kulturell endring i steg 8 i endringsmodellen, og ikke steg 1. Holdnings- og atferdsendringer er noe man ofte tar for seg tidlig i en endringsprosess. De skaper etterhvert endring i praksis og er med på å gjøre organisasjonen mer kostnadseffektiv. Mot slutten av endringssyklusen, vil man kunne se at mesteparten har blitt forankret i kulturen (Kotter 2012, 165).

3.2 Våre bemerkninger rundt Kotters teori

Når vi jobber med stegene til Kotter, er det et par momenter vi bemerker oss. Den første, og kanskje viktigste i vår oppgave, er Kotters presisering av en slags revolusjonerende endring. Det første punktet hans går ut på å skape en følelse av at det haster, eller som det heter på engelsk: establishing a sense of urgency. Ofte kan endringer være evolusjonerende. En evolusjonsendring vil si en endring som har en naturlig utvikling over en lengre periode, og innebærer mange små endringer. Disse kan også skje lokalt, det vil si at ikke nødvendigvis hele organisasjonen endres samtidig. En revolusjonær endring er derimot en mer omfattende endring, som skjer gjennom en kort tidsavgrensning (Jacobsen og Thorsvik 2007, 253).

I tillegg legger Kotter vekt på at man skal gjennomføre endring stegvis og følge rekkefølgen han har satt opp. Dette er ikke nødvendigvis mulig å gjøre i alle typer endringer, og den gir kanskje en enkel beskrivelse av noe som i virkeligheten er komplekst og vanskelig å gjennomføre.

Det siste momentet vi noterer oss er at Kotter ikke tar med fagforeningsperspektivet, som vi skrev om i punkt 2.4. Dette er en viktig del av endringer i Norge, og en stor del av arbeidslivet generelt, mens det i USA ikke er sentralt. Vi ser for oss at dette også kan være grunnen til at Kotter ikke har inkludert dette i sin teori. Vi har sett på hvordan fagforeningen ble inkludert i denne endringen i punkt 5.1.2, lag en sterk kjernegruppe for endringen. Vi tenker at det er naturlig for fagforeningen å være en del av kjernegruppen, da de har innflytelse på sine mange medlemmer og samarbeider med ledelsen.

4.0 Metode

4.1 Valg av metode

I denne delen vil vi ta for oss metoden brukt til å besvare problemstillingen: *Har Torshov-Tåsen distribusjonsenhet gjennomført en endring i tråd med Kotters teori?*

I arbeidet med denne oppgaven startet vi med valg av tema. Vi var interessert i endringsledelse og ønsket å fordype oss i dette. Videre valgte vi en organisasjon å samarbeide med og utformet vår problemstilling etter dette. Forskningsdesignet tar utgangspunkt i besvarelsen av problemstillingen; og metodevalg, utforming av intervjuguide og datainnsamling, samt analyse av resultater er basert på dette.

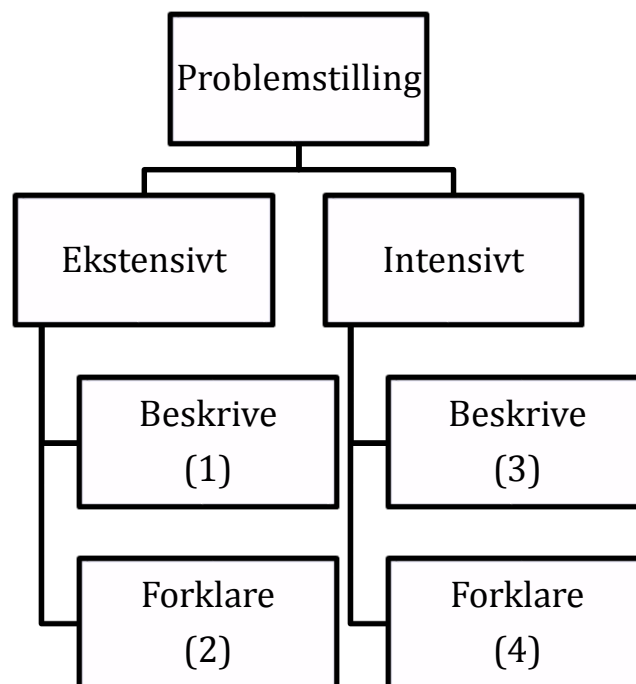
«Metode er et hjelpemiddel, og en måte å gå frem på for å samle inn empiri om den såkalte virkeligheten» (Jacobsen 2005, 24). Med utgangspunkt i vår problemstilling valgte vi kvalitativ forskningsmetode. Årsaken til dette var for å kartlegge ledere og ansattes syn på endringsprosessen som er gjennomført i Nydalen distribusjonspunkt. I undersøkelsen ønsket vi å finne mye informasjon, fra et lite utvalg informanter. Dette for å gå dypere inn på hvordan hver informant tolket endringen. For å finne denne informasjonen setter undersøkeren seg nøye inn i informantenes situasjon, ved for eksempel et dybdeintervju, der undersøkeren forsøker å finne momenter som kan benyttes til å forstå meningen informantene tillegger tingene de opplever eller erfarer (Askheim og Grenness 2008, 12). Derfor har vi valgt å bruke et semistrukturert intervju.

Den kvalitative forskningsstrategien er ofte induktiv, og bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom menneskers handlinger. Sosiale fenomener varierer derfor ofte etter konteksten den opptrer i (Ringdal 2013, 104). Derfor kan vi ikke bruke resultatene i denne undersøkelsen til forskning på andre organisasjoner. Dataen undersøkeren innhenter registreres og overføres til tekst, som for eksempel utskrifter fra intervjuer, som analyseres (Ringdal 2013, 105). Kvalitativ metode blir ofte brukt når man ønsker å søke etter en mening eller formålsforklaring, i motsetning til kvantitativ metode, hvor man gjerne søker årsaksforklaringer. Det finnes fire måter å samle inn kvalitativ data på. Disse er intervjuer,

direkte observasjoner, skrevne dokumenter og lyd- og bildemateriale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 117). Videre vil vi gå inn på valget av datainnsamlingsmetode.

4.1.1 Casestudie

I casestudier legges fokuset på én spesiell enhet. Et case er avgrenset i tid og rom, og egner seg når man ønsker dypere forståelse av en spesiell hendelse. Casestudier egner seg når man ikke ønsker å generalisere funn (Jacobsen 2005, 90). Vi valgte dette designet, siden vi ønsker å fordype oss i en spesiell hendelse, i dette tilfellet endringen som foregikk på Torshov-Tåsen distribusjonsenhet. Vi er ikke interesserte i å generalisere funnene fra denne oppgaven, men heller å se hvordan en endring kan skje på et bestemt sted. Dette er da et intensivt design, hvor man er ute etter å gå i dybden av et fenomen, og få fram individuelle variasjoner, men i tillegg se på konteksten det foregår i (Jacobsen 2005, 89).



(Jacobsen 2005, 122)

Vi har valgt et beskrivende intensivt design (3). Under dette punktet finner vi casestudier. Her legges det vekt på å beskrive i detalj hva som skjer i en spesiell situasjon eller sammenheng, for eksempel ved en endring i en organisasjon.

4.1.2 Dybdeintervju

Basert på vårt valg av metode og forskningsdesign, var den mest hensiktsmessige måten å samle data på gjennom dybdeintervju. Det finnes forskjellige intervjuteknikker og ulike måter å strukturere intervjuene på. Et ustrukturert intervju er et uformelt intervju bestående av åpne spørsmål. Spørsmålene som stilles tilpasses den enkelte situasjon, og det blir vanskelig å sammenlikne informantenes svar. I et strukturert intervju er spørsmålene formulert og fastlagt på forhånd. Informantene får de samme spørsmålene, og på den måten bevares objektiviteten. Vi valgte å benytte oss av et semistrukturert intervju, der vi tok utgangspunkt i en intervjuguide. Ved å bruke semistrukturert intervju, stiller undersøkeren de samme spørsmålene til informantene, men kan velge en naturlig rekkefølge, samt stille oppfølgingsspørsmål til informantene etter behov. Det kan være nødvendig å stille oppfølgingsspørsmål dersom man føler det er informasjon som uteblir, eller man ønsker å vite mer om det informanten belyser.

Formålet med dybdeintervjuet er å innhente informasjon, ikke å måle teoretiske variabler som man gjør i kvantitativ metode. Dette fordi det ikke er standardiserte måter å analysere data på i kvalitativ metode. Dybdeintervjuet er fleksibelt og vil sjelden gå på samme måte for hver informant, selv om det er noen sentrale spørsmål som stilles likt til alle informantene. Under eller etter intervjuet bør det noteres ned ting, slik som kroppsspråk. Dette vil, sammen med den informasjon som er innhentet under intervjuet, utgjøre tykke beskrivelser som er rike på detaljer (Jacobsen 2005, 192). I løpet av dybdeintervjuet kan forskeren velge mellom å registrere informasjonen ved å notere ned svar, og gjøre lyd- og/eller videoopptak (Ringdal 2013, 244). Vi valgte å intervju syv ansatte, noe vi kommer tilbake til i punkt 4.2.

Når samtaleintervjuet er avsluttet, transkriberes det og undersøkeren begynner å analysere den data som er innhentet. Notatene og lydopptakene utgjør til sammen materialet for analysen som skal utføres (Kvale og Brinkmann 2009, 47). Vi valgte å bruke lydopptak, for å sikre at vi ikke gikk glipp av viktig informasjon.

4.2 Utvalg

Ettersom det er et begrenset antall med informanter, er det viktig at man velger et riktig utvalg, så man sitter igjen med den informasjonen man ønsker å oppnå. Samtlige forskere mener at en skal intervju ulike informanter, helt til man ikke får noen ny informasjon. Utvalget vårt er ansatte i Posten, Nydalen distribusjonspunkt. Vi intervjuet fem bud og lederne for tidligere team 3. Vi begrenset oss til dette antallet grunnet tidsmangel, men i ettertid ser vi at det kanskje var det riktige antallet, da vi ikke fikk noen ny informasjon i de siste intervjuene. Dette kan også være på grunn av at vi ikke stilte de riktige spørsmålene. Vi fikk ikke velge hvem som skulle bli intervjuet. Disse ble plukket ut av lederen, basert på hvem som kunne tenke seg å bli intervjuet. Alle informantene var menn, og alle hadde flere års bakgrunn i Posten. Vi intervjuet informantene separat, og de varte i 20 til 40 minutter.

4.3 Intervjuguide

Vi brukte forskningsspørsmålene våre for å utforme intervjuguiden. Disse fungerer da som overskrifter for subkategorier av spørsmål. Se intervjuguide vedlegg IV. Askheim og Grenness (2008, 123) kommenterer at «en god intervjuguide beveger seg fra det generelle til det spesielle». Vi startet intervjuguiden med litt generelle spørsmål om bakgrunn og trivsel på jobb. Dette var for å løse opp stemningen og skape tillit. Vi beveget oss deretter mot spørsmål som omhandlet Posten som organisasjon og endringen på enheten. Det vi var ute etter her, var deres refleksjoner rundt Postens markedsposisjon og nåværende samt fremtidige utfordringer. Grunnen til dette var for å se om de ansatte var klar over Postens nåværende situasjon, særlig rundt konkurranse og redusert postvolum. Det første forskningsspørsmålet vårt var: hvordan motivere de ansatte gjennom en endringsprosess? Her var vi interessert i å finne ut hva som motiverte de ansatte før, under og etter endringsprosessen og om de fikk noen incentiver for å gjennomføre endringen. Det neste forskningsspørsmålet vårt var: hvordan kommunisere en endring til de ansatte? Her var vi interessert i hvordan ledelsen fortalte om den forestående endringen, og om det var god kommunikasjon underveis. Det siste forskningsspørsmålet vårt var: hvordan takles motstand i en endringsprosess? Her ville vi finne ut om de ansatte var fornøyde med endringen, om de opplevde motstand og hvordan denne ble taklet. Avslutningsvis ville vi finne ut om de ansatte hadde noen formening om sykefravær og klagenivå, og om dette gjenspeiles i resultatet av endringen. Vi åpnet også for at informantene kunne legge til informasjon hvis de hadde noe å si på slutten.

4.4 Gjennomføring av intervjuene

Vi gjennomførte først et testintervju, for å teste hvordan intervjuguiden var i en reell situasjon. Vi intervjuet da et tidligere postbud over telefon. Etter testintervjuet innså vi at vi måtte legge til og fjerne noen spørsmål. Et viktig moment vi la til var hvordan man trivdes på jobb og hvordan forholdet til de andre ansatte er. Grunnen til at vi la til dette spørsmålet er at trivsel kan påvirke holdningen man har til en organisasjon. Ellers jobbet vi med fonetikken på spørsmålene.

Vi startet med å intervjuere lederne hver for seg. Dette gjorde vi på kontoret på Nydalen distribusjonspunkt etter at budene hadde gått ut på rute og omstendighetene hadde roet seg litt. Disse intervjuene varte betydelig lenger enn de andre, og vi fikk i tillegg mer bakgrunnsinformasjon om endringen som hadde skjedd. Neste dag vi var der, intervjuet vi fem bud. To før budene gikk ut på rute, og tre i lunsjpausen deres. De to første ble intervjuet inne på kontoret, mens de tre som ble intervjuet i lunsjpausen ble intervjuet ute på «gulvet». Noen av budene svarte litt kort, og det var vanskelig å få utfyllende informasjon fra dem selv med oppfølgingsspørsmål, mens andre svarte utfyllende på alle spørsmål. Gruppemedlemmet som jobber i Posten sto for selve intervjuingen, fordi vedkommende kjenner til Postens kultur og sjargong. Vedkommende satt rett overfor informantene på enden av bordet. De to andre var i rollen som observatører. En så på kroppsspråk og talemåte, mens den andre tok notater. Dette fordi vi ønsket tykke beskrivelser. Vi prøvde å skape en avslappet og uformell situasjon, og satt spredt utover i rommet.

4.5 Etter intervjuene

Etter datainnsamlingen renskrev vi intervjuer og observasjoner. Da satt vi igjen med rådata. Vi brukte lydopptak for å sikre at vi ikke mistet betydningsfull informasjon. Analysen gjorde vi som en gruppe, slik at vi fikk forskjellige synspunkter og til en viss grad kunne unngå tolkningsfeil som oppstår når én person er ansvarlig for tolkning. Vi startet analysen med aksial koding, der vi var ute etter begreper vi kunne henge informasjonen på. Disse begrepene, samt sammendrag av informantenes svar, har vi samlet i vedlegg V.

4.6 Undersøkelsens validitet og reliabilitet

Det er viktig å sette seg inn i mulige fallgruver for å oppnå maksimalt utbytte av undersøkelsen. Reliabilitet, eller pålitelighet, går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Dette er grunnen til at vi har skrevet en detaljert metodedel. Validitet, eller gyldighet, går på om en faktisk måler det en vil måle. Dette er et generelt begrep, men i denne sammenhengen kalles det for begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet går på at vi faktisk måler det teoretiske begrepet vi ønsker å måle (Ringdal 2013, 96). Vi har derfor definert de sentrale begrepene i oppgaven. Det er gjennom reliabilitet og validitet vi kan finne svakheter ved kvalitative metoder. Grunnen til dette er at vi undersøker et begrenset utvalg, og ikke har muligheten til å sammenlikne funnene i så stor grad. En annen svakhet ved kvalitativ forskningsstrategi er at det er begrenset utsagnskraft i form av at metodene som brukes gjør det vanskelig med objektivitet. Dette støttes i hermeneutikkens synspunkt om at det er meningsløst å snakke om absolutt kunnskap, spesielt omkring samfunnsvitenskapelig fenomener. Dette kommer av at forskerens forståelse medfører at han aldri kan opptre helt forutsetningsløst, og det derfor ikke finnes objektive forskningsmetoder (Grenness 2003, 55). I analysearbeidet kan det være lett å overse informasjon eller trekke feilaktige slutninger, derfor kan det være en god løsning at flere arbeider sammen med analyse av data (Askheim og Grenness 2008, 143). Vi har derfor jobbet samlet med koding av data, samt analyse og resultater.

4.7 Etikk

Etikk er læren om moral, altså hva som er rett og galt. I forskningssammenheng går dette ut på at forskeren skal ha opptre redelig, vise hensyn til forskningsobjektene og utvise samfunnsmessig ansvar. Ved bruk av kvalitativ metode er det snakk om få informanter, forskeren kan da få et dilemma om å man skal gjengi nøyaktig det som blir sagt i intervjuet, eller om man skal forsøke å skjule informantens identitet, det finnes ikke et standard svar på hva som er rett og galt, men er en vurdering som må tas hver gang (Askheim og Grenness 2008, 162). Vi informerte våre informanter om at de ville bli anonymisert, og spurte i tillegg om mulighet for lydopptak, noe alle samtykket til. Lydopptakene ble kun hørt av oss, og slettet etter transkribering. Vi stilte ikke personsensitive spørsmål av respekt for informantene. Helt fra starten av oppgaven har vi vært klare på hva vi ønsket ut av oppgaven, i tillegg til at vi sendte en outline av oppgaven til lederen for enheten, slik at han hadde en oversikt. Vi har også etterstredt å gjengi og tolke datamaterialet så korrekt som mulig.

5.0 Analyse og drøfting

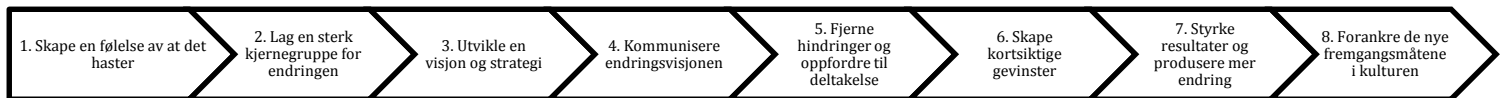
I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss det datamaterialet vi har samlet og sette dette stegvis opp mot Kotters teori. Deretter vil vi trekke ut vår funn, som vil brukes for å svare på våre tre forskningsspørsmål.

- Hvordan motivere de ansatte gjennom en endringsprosess?
- Hvordan kommunisere en endring til de ansatte?
- Hvordan takle motstand i en endringsprosess?

Vedlegg V er en oppsummering/koding av intervjuene vi hadde, og emnene vi snakket om.

5.1 Drøfting av funn

Over ser man en modell som oppsummerer stegene.



5.1.1 Steg 1: Skape en følelse av at det haster

I følge Kotter begynner endringsprosessen med å skape en følelse av at det haster. Posten som organisasjon opplever press for å tilpasse seg omgivelsene, og da særlig med sterk nedgang i postvolum. Dette har våre informanter lagt merke til, og alle kommenterte at en utfordring for Posten i fremtiden er det stadig synkende postvolumet. Informant 5 bemerker dette med sin kommentar: «Hmm, skal vi se. Postmengden går nedover og [Posten] begynner å miste monopol». Et annet moment Kotter peker på, er at det kan være vanskelig å føle på nødvendigheten av en endring hvis det ikke er noen synlige tegn på krise. Så lenge de ansatte ser nytten av endringen, er det lettere å endre seg. Informant 6 understreker dette med sin holdning til endring: «Det er gøy med endringer. Litt. Så lenge jeg ser noe nytte av det». Eksempelvis er det ikke noen synlige kriser, da for eksempel ingen negative avisoppslag. På 2000-tallet scoret Posten dårlig på Ipsos MMIs årlige omdømmeundersøkelse, og blant det norske folk var det var mange negative holdninger til Posten. Målrettet arbeid har gjort at Posten i de senere år har forbedret seg, og de ligger nå i toppsjiktet (Posten). Dette kan, ifølge Kotter, bidra til å skape en falsk trygghetsfølelse blant de ansatte, og hindre at de ser nødvendigheten av en endring.

I denne endringen har det ikke vært fokus på å skape en følelse av nødvendighet. Allikevel kan man si at nødvendigheten av endring kan ha blitt tydeliggjort etter flyttingen fra store til små lokaler, der man lettere kunne se forskjellene mellom teamene. Informant 7 viser til dette med sin kommentar:

«der nede var det ikke synlig at de to teamene var så forskjellige, for vi hadde så god plass og vi var i et litt skjerma lokale. Da vi kom hit opp, som jo bare er 250 kvadrat, ble det så synlig at hvordan jeg og han andre drifta at vi drifta så forskjellig»

Team 1 hadde høyt sykefravær og mange kundeklager. Dette var et stort problem, og den daglige distribusjonen av post led under dette. Våre informanter som jobbet på team 3, så hvor dårlig det gikk med team 1 og måten de ble ledet på. Våre informanter fra team 1 følte selv på hvor stor misnøyen med denne situasjonen var. Informant 3 påpeker forskjellene mellom teamene:

«Vi så at ting fungerte [hos team 3], og det fungerte ikke hos oss. Det er klart da at man skjønner det har noe med ledelse og gjøre. Sånn sett så visste vi at det kom til å bli til det bedre»

Informant 2 bekrefter denne misnøyen med kommentaren:

«jeg har tenkt mange ganger at jeg skal slutte, jeg gidder ikke starte på nytt igjen hvis ikke sjefen greier å gjøre jobben sin, men så kom han [ny leder] som en redning(..). Jeg ga den siste sjefen en sjanse, ellers hadde jeg vært ute av Posten, det er helt sikkert»

De andre informantene bekreftet også disse utsagnene. Våre informanter var utilfredse med situasjonen, og var forberedt på at noe kunne skje når de så forskjellene mellom teamene og størrelsen på det nye lokalet. Da beskjeden om sammenslåingen kom, var det ingen som var overrasket. Under «reaksjon på beskjed om endring» i vedlegg V kan vi se våre informanters positive reaksjon på det som skjedde. Vi vil allikevel påpeke måten sammenslåingen ble annonsert på. Som nevnt tidligere, skjedde dette på et gulvmøte, der begge lederne og distribusjonssjefen, samt budene var tilstede. Da budene ble fortalt om den forestående sammenslåingen, applauderte de. Vi setter spørsmålstegn ved denne måten å gjøre det, og mener den lederen som skulle gå ikke burde vært til stede under dette møtet. Vi kan tenke oss at dette ikke var hyggelig for den avgåtte lederen å overvære. Fordi det skjedde så brått, kan

dette understreke en følelse av at det haster. Videre vil vi snakke om viktigheten av å lage en sterk kjernegruppe til å lede endringen.

5.1.2 Steg 2: Lag en sterk kjernegruppe for endringen

For å drive endringen fremover er det viktig med en kjernegruppe. Kjernegruppen i denne endringen besto hovedsakelig av lederne, men var godt støttet av fagforeningen og de ansatte. Fagforeningen ble trukket inn da endringene skulle diskuteres. På et trepartsmøte, eller samarbeidsmøte, der leder, verneombud og tillitsvalgt deltok, var de alle positive til flyttingen og sammenslåingen. Dette kan ha bidratt til å skape en mer positiv holdning blant de ansatte til endringen. Behovet for sammenslåingen ble sett av distribusjonssjefen, og han initierte også endringen. Selve gjennomføringen var det distribusjonslederne som sto for. De ansatte fortsatte sin arbeidshverdag som tidligere, men med endret struktur. Kotter drar fram fire karakteristikk som bør være representert i denne gruppen. Disse er personer med innflytelsesrike stillinger, kompetente personer, forbilder og ledere. Vi mener disse personene er representert i ledergruppa som var ansvarlig for gjennomføring av sammenslåingen. Vi mener å kunne se alle karakteristikkene hos lederen. Som informant 2 sier når vi snakker om informasjon rundt endringen, «det var applaus når det ble annonsert at han skulle ta over begge enhetene». Lederen sier selv at han ikke ble spurt om å lede begge enhetene, han fikk først vite om dette et par uker før gulvmøtet. Dette kan vise at ledelsen over han stolte på hans evner som leder. Lederen har erfaring fra å forbedre en enhet tidligere, da han ble headhunted inn til team 3 i 2006. Kotter (2012, 53) mener det trengs flere mennesker for å klare å gjennomføre alt som er nødvendig i en endringsprosess. På denne enheten er lederen svært fremtredende, men vi vil si at de ansatte også har bidratt med sin entusiasme for endringen. Vi kan anta at de ansatte hadde et felles mål, om enn uttalt: forbedre situasjonen. Informant 4 bekrefter dette med sin kommentar: «Nei vet du hva, jeg var så glad for at han [lederen] skulle bli min sjef, jeg. Så for meg var det egentlig helt greit. For da visste jeg det kom til å fungere»

5.1.3 Steg 3: Utvikle en visjon og strategi

Posten sin visjon er å bli verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern. For å nå dette har de satt seg noen hovedmål basert på de krav og mål som er satt for organisasjonen (Posten Norge). Disse er blant annet at det skal være fornøyde kunder, attraktive arbeidsplasser og et

godt arbeidsmiljø. Den sammenslåingen som har skjedd på Nydalen distribusjonspunkt understreker disse målene. Antall kundeklager er redusert, og de ansatte virker mer motiverte til å gjøre en god jobb. Informant 6 støtter godt opp om dette: «Og så var det en kjempemotivasjon når vi slo sammen å se hvor fort vi fikk gode resultater. For det skjedde jo usannsynlig fort». En visjon og strategi skal gi en organisasjon et visuelt bilde av en ønsket fremtid. Dette var ikke en styrende faktor bak endringen, men vi vet at bakgrunnen for endringen var et ønske om å være mer kostnadseffektiv; samt få ned sykefravær og øke kundetilfredsheten hos det teamet som ikke fungerte bra. Vi kan se for oss at visjonen var noe slikt som å slå sammen to mindre team til et stort for å oppnå dette, men basert på intervjuene virker det ikke som det fantes noen fastlagt visjon de jobbet ut i fra. Informant 3 sier «jeg tror ikke lederne visste noe særlig om dette i forkant, heller» når vi spør om hvor mye informasjon de fikk i forkant av sammenslåingen. Uenighet og forvirring om hvordan man skal handle for å nå målet er ofte et problem, og for å unngå dette er det viktig å presisere endringskursen. Basert på svarene til informantene våre var det ikke noen uenighet rundt denne endringen. Det var derimot litt usikkerhet rundt flyttingen fra et stort lokale til et lite. Informant 3 underbygger dette med sin kommentar: «Kan ikke si motstand. Bare at noen kanskje var litt spent og usikre, men ikke motstand.» Kotter påpeker at endringer ofte vil ha negative konsekvenser for noen, men i dette tilfellet vil vi ikke si at det var mye motstand og frykt for det ukjente fra de ansatte. Dette kan kanskje være fordi det ikke var ukjent. Team 3 var fornøyde, og team 1 hadde lagt merke til dette.

5.1.4 Steg 4: Kommunisere endringsvisjonen

Som nevnt i forrige punkt, var det ikke lagt opp noen klar visjon og strategi for å lede sammenslåingen. Vi har allikevel jobbet ut fra antakelsen om at de ønsket å bli mer kostnadseffektive, samt forbedre resultatene i team 1. For å kunne kommunisere dette til de ansatte, er det viktig at den blir forstått av alle. Gulvmøtet tok sted kun et par uker før sammenslåingen var et faktum, og ble møtt med stor entusiasme, særlig fra budene på team 1. Meningen bak endringen var tydelig; det trengtes en endring i måten å styre teamene på. Våre informanter var alle positive til dette, selv de som var på det teamet som allerede fungerte. Sammenslåingen gjorde at enheten ble betydelig større. Allikevel opplevde de ansatte, særlig de fra team 1, at kommunikasjon med leder ble lettere. Lederen var mer tilgjengelig, og han var ute blant de ansatte. Han informerte om at han alltid var tilgjengelig for kontakt, der den andre lederen var opplevd som lukket og utilgjengelig. Som informant 2 svarer når vi spør

hva som kjennetegner en god leder, «en god leder kommuniserer med en gang», og som informant 1 understreker «en god leder er inkluderende». Informant 3 virket allikevel som han savnet noe i denne måten å kommunisere den forestående endringen på:

«(...) at vi hadde fått litt mer informasjon i forkant, kanskje fra ledelsens ledelse for å si det sånn. Det opplevdes litt rart å skulle stå her på et gulv-møte å få høre at, det var vår sjef som vi ikke visste skulle slutte, nå er han borte. (..) Jeg tenker jo det at det burde vært en slags dialog med de ansatte om det, hva som kom til å skje fremover og ulike alternativer»

Og med denne kommentaren understreker han godt det Kotter påpeker som nødvendig, nemlig toveiskommunikasjon. Hadde sammenslåingen blitt diskutert mer med de ansatte, kunne man ha kommet frem til en helt annen måte å gjennomføre den på. Kanskje våre informanter har glemt at de satte spørsmålstegn ved dette, eller var uenige, siden endringen i ettertid har vist seg å fungere så bra. Da vi spurte informant 6 om hva han ser på som Postens positive sider, trekker han frem det at de er gode på å endre seg siden de gjør det mye. Vi diskuterte litt rundt måten Posten gjør dette på, nemlig å prate om det.

«Det er en del av Postens strategi. Det er å snakke om det. Endring går på å snakke om, og så får folk høre om det en stund, så begynner dem å akseptere, og til slutt går dem og venter på den endringa. Kommer ikke den endringa vi har venta på snart. Til slutt er vi glad og fornøyd når endringa endelig kommer»

Frem til nå har vi fokusert punktene rundt forberedelsene til endringen. I neste punkt vil vi gå inn på hvordan selve endringen startet.

5.1.5 Steg 5: Fjerne hindringer og oppfordre til mer deltakelse

Under gulvmøtet informerte lederen om hva han ville gjøre. Det første lederen gjorde etter sammenslåingen var å rydde opp inne i lokalene og skape mer orden, dette gjorde han alene mens budene var på rute. Han fjernet de fysiske hindringene og oppmuntret med dette budene til å være mer ryddige. Som han selv sier «jeg gledet meg til å komme i gang med endringen og rydde opp i enheten». Det var her hans fokus på endringen startet og her han virkelig hadde mulighet til å påvirke situasjonen. De ansatte merket dette, og informant 2 påpeker: «når jeg se det fungerer rundt meg så blir min motivasjon til å gjøre en god jobb bedre». Lederen er mye ute på gulvet blant de ansatte, snakker med dem og rydder enheten. Han viser med dette at han er tilgjengelig og en del av «gutta på gulvet». Informant 4

understreker dette med å si «han vet hvordan budene har det, siden han har gått som bud selv».

Etter opprydningen sorterte lederen rutene. Alle budene fikk sine faste ruter og faste biler, og de hadde ikke ansvaret for å gå andre bud sine ruter når de var ferdige med sin egen. Dette skaper en trygg hverdag, og budene vet hva som venter dem når de kommer på jobb, noe alle våre informanter virket å trives med. Med dette økte standarden, og kundeklagene gikk ned. Tidligere syntes informantene våre det var slitsomt å komme på jobb og gå sin rute, men vite at hvis de gikk sin rute fort ville de måtte gå ut på en ny rute når de kom tilbake til enheten. Informant 7 understreker dette: «Man måtte gå ut igjen. Var du rask, kjapp og ble tidlig ferdig, så ble du nærmest straffa, at du måtte gå ekstra». Dette endret seg med den nye lederen.

Som vi nevnte i punkt 5.1.3, har Posten som mål å være en attraktiv arbeidsplass for de ansatte. Tidligere gjorde strukturen i team 1 at det var vanskelig for de ansatte å trives. Et annet mål er å ha fornøyde kunder, noe de ikke opplevde på team 1. Se forskjellene i vedlegg II. Vi kan med dette anta at kundene er mer fornøyde nå. Det er også viktig å trekke inn sykefraværet. Når alt det andre kom på plass, var de ansatte mer motiverte til å være på jobb og sykefraværet forsvant. Se vedlegg I. De første 16 ukene var det ikke en fraværsgang blant de som tidligere hadde vært sykemeldt. Mange av budene kommenterer dette, og informant 3 kommer med en beskrivelse av hvordan situasjonen var tidligere:

«Var det sykdom, så var det stor mulighet for at du ble flyttet over til en annen tur, og at det da ble satt inn en vikar i din egen tur, og så måtte du da rydde opp i din egen tur dagen etterpå der, eller dagen etter der igjen, fordi det var masse rot der. Så du fikk på en måte hele uken mer eller mindre ødelagt da, kan man si hvis det var et sykdomsfravær, og det var det veldig mye av. Det ble en ond sirkel fordi du hele tiden måtte rydde opp, og da var det enklere å bli syk»

Informant 4 kommenterer hvorfor han trives med å være på jobb nå, selv om han kanskje føler seg litt småsyk en dag:

«Jeg har vært en del syk, men så lenge han [leder] er som han er, så holder jeg meg på jobb. Før når jeg kjente at jeg var så sausa, da ble jeg hjemme, for jeg fikk ikke noe igjen. Og nå får jeg igjen positive tilbakemeldinger, og hvis han sier at jeg kanskje kunne gått ruta om jeg fikk hjelp, så kommer jeg selvfølgelig på jobb»

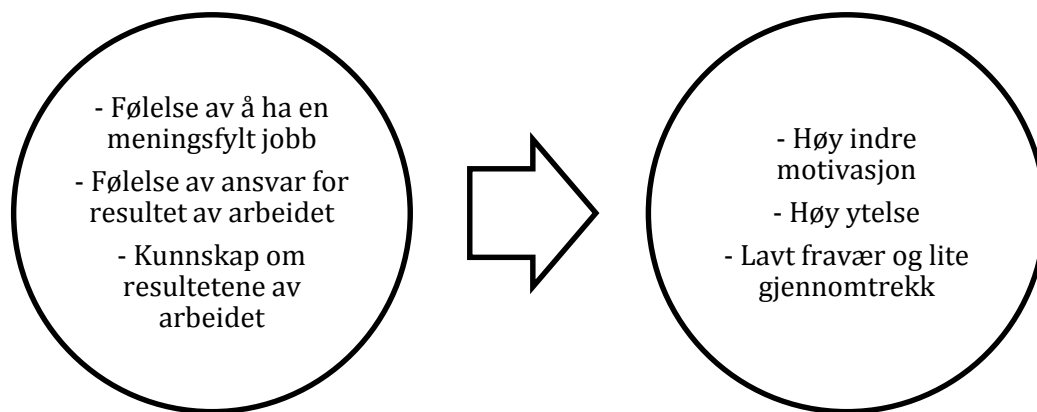
Når noen er syke i dag, blir lørdagsbudene for den aktuelle ruten spurt om å jobbe. Hvis de ikke kan, noe som er ytterst sjeldent, fungerer nestlederen som en reserveperson. Nestlederen sin stilling består av 50% administrativt og 50% drift. Videre er det viktig å skape kortsiktige gevinster under endringen.

5.1.6 Steg 6: Skape kortsiktige gevinster

Med en ryddig enhet, opplevde de at det var mindre gjenligg av post. Altså at gårsdagens post ble levert og sortert, og ikke lå igjen på enheten. I tillegg opplevde budene trygghet ved mer stabile ruter. Dette bidro til å eliminere sykefravær den første tiden. Noe som igjen viser at når man fikk ordnet de fysiske forholdene, ble situasjonen klart forbedret. Når budene har sin egen, faste rute, kan det føre til mer eierskap over den ruten de går, som igjen fører til mer orden, mindre klager og lavere sykefravær. Dette er en viktig kortsiktig gevinst, som bidro til å drive endringen videre, samt oppmuntre de ansatte. Informant 6 bygger opp under viktigheten av å gjennomføre de små endringene som har mye å si:

«Det første vi tok tak i var en så liten ting som nøkkelskapet [safen nøklene til oppganger og postkasser henger i]. I det andre teamet var det totalt kaos. Vi hadde et strøket nøkkelskap. Man hadde ikke personlige nøkler. Vi tok bort alle personlige ting. Da fikk folk riktige nøkler og kvaliteten steg»

Vi vil gjerne understreke viktigheten av at budene fikk hver sin faste rute å gå. Etter at posten er levert for dagen, kommer budene inn og sorterer den gjenværende posten. Dette kan være brev som er sortert feil, eller brev som skal i retur til avsender. Videre sorterer de brevene som skal være oppbevart i en periode, eller endrer adressen på de brevene der kunden har flyttet. Etter dette kan budene dra hjem. Dette varierer fra distribusjonsenhet til distribusjonsenhet, noen steder kan budene gå når de er ferdige, mens andre steder må de jobbe ut tiden. På Torshov-Tåsen distribusjonsenhet trenger de ikke å hjelpe til på andre ruter, slik de på team 1 måtte gjøre tidligere. Dette gjør at budene har full kontroll på ruten de går, og føler eierskap til arbeidet de gjør.



(Brochs-Haukedal 2010, 365)

Over er en modell som forklarer hvordan trivsel henger sammen med arbeidsoppgavene man har. Disse gevinstene skaper drivkraft for videre endring, og oppmuntrer de som ikke er like optimistiske.

5.1.7 Steg 7: Styrke resultater og produsere mer endring

Etter sammenslåingen så man forbedringene tidlig, og dette styrker motivasjonen til å gjennomføre endringen, samtidig kanskje også motivasjonen til å gjennomføre flere endringer andre steder i organisasjonen. Sykefraværet ble redusert betraktelig, og har holdt seg på et lavt nivå siden, og det samme skjedde med klagenivået. Posten er en organisasjon som er i konstant endring. Informant 6 understreker dette med sin kommentar:

«..det som skiller oss er at vi har vært veldig frampå (..), vi ligger litt foran det som har skjedd i alle år. Og får da kjeft fra kundene når vi legger ned postkontorer. Men vi har sett at bruken gikk ned, så vi har lagt ned kontoret før det ble kjempeulønnsomt og vi tapte masse penger på det. Så det meste vi gjør i Posten er å ligge litt i forkant av hva resten av befolkninga vil ha»

Vi ser med denne kommentaren at Posten er en organisasjon som er gode på å endre seg og henge med på den utviklingen som skjer. Kanskje de til og med endrer seg litt for fort, når kundene ikke ser behovet for den endringen som gjennomføres. Over snakker informanten om omleggingen fra postkontor til «Post i Butikk». Som vi har nevnt er det cirka 30 postkontorer igjen, mens det er 1400 «Post i Butikk». Andre eksempler på innovasjoner Posten har kommet med er Digipost, og den nye digitale ruteboken i Posten. Denne har blitt tildelt «Merke for

god design» av Norsk Designråd (Posten Norge). Når en organisasjon er så tilpasningsdyktig og endringsvillig er det viktig med ansatte som er med på denne endringen. Informant 6 fortsetter med å snakke om hvem han mener er mest tilpasningsdyktig i Posten:

«De som har vært her lengst har vært gjennom så mange endringer at de kan dette. Dem er igjen lettere å endre. Ferske og de eldste er de letteste, mens de i midten er de verste. De har kanskje bare hatt en endring før og har ingen trening i dette»

I denne fasen av endringen, er det viktig å stå løpet ut. Hvis lederen er drevet av visjoner de personlig finner relevant, er de ofte mer villige til å fortsette endringen, som vi nevnte tidligere. Lederen hadde gjort seg opp noen tanker om hva som kreves for å være en god leder da han var på lederkurs. Han forklarer sin erfaring fra lederkurset:

«Da skulle vi tenke på noen punkter som var viktige for å lykkes som leder. Da tenke jeg med en gang på tre T'er; teamfølelse, trivsel og trygghet- det som ligger bak for å få ned sykefraværet».

Vi tror at blant annet denne refleksjonen er en bidragsgivende faktor til at han blir sett på som en god leder av de ansatte, da dette er verdier som er viktige for dem.

5.1.8 Steg 8: Forankre de nye fremgangsmåtene i kulturen

Endringen har ikke ført til noen nye måter å gjøre tingene på, men heller gitt mer struktur til de allerede eksisterende fremgangsmåtene. For eksempel har det blitt mer fokus på å holde enheten ryddig for de som var i tidligere team 1. Team 1 gled inn i den eksisterende kulturen til team 3. Det var en kultur og en måte å gjøre ting på som fungerte, og det var da lett for de andre å bli en del av dette. Tidligere var team 1 mer likt team 3, og som informant 6 påpekte: «det var egentlig bare å tørke støvet av dem, så fungerte alt». At lederen er lett tilgjengelig bidro til å gjøre det enklere for de fra team 1 å gli inn i den eksisterende kulturen. De ansatte kan når som helst komme til lederen hvis de lurer på-, eller vil ta opp noe. Dette er også positivt for nye ansatte som kommer inn. Erfaringen vårt gruppemedlem har fra vedkommende startet, er at vedkommende ble møtt med «hei, så heldig du er som jobber her, dette er det beste stedet!» og ble med en gang inkludert i en kultur hvor det er lagt vekt på å gjøre en så god jobb som mulig.

Vi har ikke sett på kulturen spesielt, men har gjort oss opp noen tanker når vi har besøkt enheten, samt underveis i intervjuene. Det virker som det er en kultur for å gjøre en bra jobb, men det legges ikke særlig vekt på sosialt samvær. En gang i måneden er det en hyggelig sammenkomst med matservering, i desember er det julebord og på sommeren er det en båttur. De ansatte møtes ikke for å spise lunsj i løpet av dagen. Ellers er det opp til de ansatte selv å gjøre noe sosialt med sine kolleger, men mange av de som har vært ansatt lenger savner den postsorteringen som skjedde før man gikk ut på rute tidligere. Da pratet de sammen og samarbeidet om å sortere ruter. Nå har man kun ansvar for sin egen rute, og er ikke avhengig av noen andre, på godt og vondt. Når vi spør informant 3 om hvordan forholdet til kollegene er, svarer han:

«Det kan jeg si er bra. Det har jo blitt mye mindre kontakt etter at vi la over til den måten å jobbe på. Frem til (...)2011. Fram til da, var det jo mye mer sosialt. Da hadde vi sortering på morgenen, og vi hadde pauser sammen(..). Tror de fleste som har jobbet lenge savner den tiden. Eller hvert fall den biten av det»

5.2 Drøfting av forskningsspørsmålene

I dette punktet vil vi fremlegge resultatene fra vår undersøkelse og knytte dette opp mot forskningsspørsmålene. Det er viktig å huske på at dette er en kvalitativ undersøkelse, som i utgangspunktet ikke kan generaliseres. Først vil vi se på noen faktorer som ikke helt passer inn i forskningsspørsmålene, men som i stor grad har påvirket endringen som har vært gjennomført.

En faktor til at endringen ble gjennomført med positive resultater er lederen og hans lederstil. Lederen har erfaring fra å forbedre en enhet tidligere, da han ble headhuntet inn til team 3 i 2006. Han har også gjort seg opp en klar formening av hva som skal til for å lede en enhet, samt redusere sykefravær. Denne filosofien er nevnt tidligere i oppgaven, de tre T'ene. Han hadde selv tenkt at han ville si ja dersom han ble spurt om å lede begge enhetene. Vi kan derfor anta at han så behovet for endring. Han ble ikke spurt om å ta over teamene, dette ble bare pålagt av hans ledere. Dette kan vise at de hadde stor tiltro til hans evner som leder, og var sikre på at han kunne gjøre en god jobb som leder for begge team. Han startet endringen

med å rydde opp i rotet som var på enheten, samt sortere nøkkelskap og ruter. Lederen oppleves av våre informanter som svært tilgjengelig, og er alltid ute blant budene.

En annen faktor vi la merke til, var fraværet av sosialt samvær. Budene kommer på jobb, og prater kanskje litt seg imellom, men etter det er de alene ute på rute mesteparten av dagen. På ettermiddagen møter de kanskje noen andre bud når de sorterer den gjenværende posten, men ingen møtes for å spise lunsj i løpet av dagen. Våre informanter virket allikevel som de generelt sett var fornøyde med situasjonen. Et par av informantene kommenterte at de savnet tiden før, da de sorterte posten sammen før de gikk ut på rutene sine. Det er ikke fokus på å møtes utenfor arbeidstiden, ei heller at arbeidsgiver skal arrangere sosiale arrangementer. De har et julebord, og en båttur i Oslofjorden på sommeren. Ellers prøver lederen å ha matservering etter at budene er ferdig på rute en gang i måneden. Dette var det bare ett av budene som kommenterte, til tross for at vi prøvde å legge opp til at de skulle si det, da begge lederne nevnte dette. Vi setter litt spørsmålstegn ved at alle trives uten å jobbe sammen, eller være sammen i løpet av dagen, men Posten tiltrekker kanskje mennesker som trives best med å jobbe alene.

5.2.1 Hvordan motivere de ansatte gjennom en endringsprosess?

Basert på Herzbergs tofaktorteori, er noen årsaker til trivsel prestering, anerkjennelse og jobbinnhold. Dette er ikke noe som har endret seg under sammenslåingen, da innholdet i jobben er det samme, men hverdagen har fått litt mer struktur. Våre informanter er fornøyde med sin nåværende arbeidsdag, og setter stor pris på forutsigbarheten og hvordan nye fremgangsmåter har blitt implementert i deres arbeidshverdag. De gir uttrykk for at de trives, ettersom kundeklagene har sunket betraktelig, og de har en sikkerhet i å kunne dra hjem når de er ferdige med sin rute. Siden eierskapet for sin egen rute har vokst med de nye fremgangsmåtene, er også arbeidsmoralen bedre, samt terskelen for å være syk er blitt betraktelig høyere, om vi ser på tallene vi har fått oppgitt. Noen årsaker til mistrivsel er lederen, organisasjonens personalpolitikk, arbeidsforhold og trygghet i arbeidet. Som vi nevnte over, har budene fått en tryggere arbeidsdag, ved at de vet hva de skal gjøre før de kommer på jobb. Noen forhold som ble ryddet opp i har klart forbedret arbeidsforholdene. Da særlig nøkkelskapet, som ble ryddet opp, samt ladeboksene til trallene som ble hengt opp på veggen for å gjøre det mer oversiktlig.

5.2.2 Hvordan kommunisere en endring til de ansatte?

De ansatte fant ut om sammenslåingen på et gulvmøte. Kommunikasjonen var enveis, og de ansatte ble kun informert om endringen de sto overfor. Våre informanter virket fornøyde med informasjonen de fikk på møtet. Allikevel kan vi sette spørsmål ved dette. Kanskje de var misfornøyde, men har glemt det i ettertid når de ser hvor positiv endringen har vært. Hadde det blitt åpnet for diskusjon, eller toveiskommunikasjon, kunne resultatet og endringen vært annerledes. Våre informanter var klar over at noe måtte skje når de så forskjellene mellom teamene, og når de så hvor lite det nye lokalet var. Det ble rett og slett for liten plass til å være to ledere og to team.

5.2.3 Hvordan takle motstand i en endringsprosess?

Da vi begynte arbeidet med bacheloroppgaven, valgte vi å ha med et forskningsspørsmål som omhandlet motstand. Som nevnt tidligere er grunnen til dette er at mennesker ofte viser motstand mot endring, og er lite villige til å endre sine vaner. Etter gjennomføringen av intervjuene har vi innsett at det var lite, eller ingen motstand mot endringen. Ingen av våre informanter motsatte seg sammenslåingen, og var heller ikke kjent med at det var motstand fra de andre. De var heller forventningsfulle til den endringen som skulle skje, og litt spente i forbindelse med flyttingen fra et stort lokale til et lite.

6.0 Avslutning

6.1 Konklusjon

For å besvare problemstillingen: *Har Torshov-Tåsen distribusjonsenhet gjennomført en endring i tråd med Kotters teori?* har vi foretatt en kvalitativ undersøkelse av fem bud og to ledere ved Torshov-Tåsen distribusjonsenhet. Basert på våre funn vil vi konkludere med at endringen kan passe inn i Kotters åtte steg, men at endringen ikke ble gjennomført med dette i tankene. Endringen som har blitt gjennomført kan kanskje ikke regnes som stor nok til å virkelig følge Kotters teori, men som prosess kan vi allikevel si at den fulgte stegene. Stegene gled litt over i hverandre, i stedet for å fullføre hvert steg, før man gikk videre til neste. I tillegg var det ingen fastlagt visjon og strategi. Endringen var helt opp til lederen å gjennomføre som han ville, og han har erfaring med å gjøre dette tidligere. Han sier at han ikke har jobbet ut fra noen fastlagt plan, men gjennomførte det som det virket naturlig for han. Vi kan, basert på drøftingsdelen av oppgaven, si at endringen kan regnes som vellykket, da de ansatte virker fornøyde med den nye situasjonen, og at enheten kan vise til gode tall på sykefravær, kundeklager og OMI bedriftsundersøkelse.

6.2 Vurdering av egen oppgave

Før vi startet gjennomføringen av bacheloroppgaven, var vi ikke klar over omfanget av endringen. Endringen er betraktelig mindre enn vi først trodde, men det som har blitt gjennomført viser at klart bilde av hvordan ting ble gjort. Når vi leser Kotters teori, virket det som at endringene han snakker om, er større i omfang. Man kan allikevel se flere likhetstrekk mellom hans teori og endringen som er gjennomført her, selv om den er betraktelig mindre. Vi kan da anta at Kotters teori til en viss grad vil gjelde for endringer generelt, uavhengig av størrelse. I en større endring, kan vi allikevel anta at man kan gjennomføre disse stegene i denne rekkefølgen.

Våre informanter var ganske uniforme i sine svar. Det var ingen store meningsforskjeller mellom informantene. Det kunne vært interessant hvis noen hadde vært mer negative til endringen, for da kunne vi gått nærmere inn på hva de ikke var fornøyde med. Vi stilte kanskje ikke spørsmål som var inngående nok til å få frem individuelle forskjeller, selv om vi forsøkte å stille varierte spørsmål og få informantene til å utdype sine svar underveis.

En mulig feilkilde ved vår oppgave er at samtlige av informantene som ble intervjuet, var menn. Riktignok er det et klart flertall av menn som er ansatt, men det at kun menn ble intervjuet gjorde at eventuelle kjønnsforskjeller ikke ble synlige. Vi ba spesifikt om å få intervju bud som har vært ansatt lenge, gjerne over ti år, slik at de ville ha inngående kunnskap om Posten. Dette kan ha vært en feil, da vi ikke fikk synspunktene til de som bare har vært ansatt noen få år. Kanskje det var flere som var misfornøyde i denne gruppen.

Vi utformet forskningsspørsmålene i begynnelsen av arbeidet med bacheloroppgaven, og valgte spørsmål som er vanlige å komme over i en endringsprosess, altså motivasjon, kommunikasjon og motstand. Vi fant ingen tegn til motstand blant våre informanter, kanskje litt usikkerhet rundt flytting fra et stort til et lite lokale. I ettertid ser vi at vi kanskje burde valgt et annet spørsmål enn motstand, for eksempel litt mer om hvordan ledelsen håndterte endringen.

Vi er ikke erfarne forskere, vi er studenter i slutten av et bachelorløp, så det vil være feil og mangler ved vår måte å intervju og tolke data på. Vi har prøvd å utjevne disse så godt som mulig, ved å lese oss opp på teori i forkant. Under intervjuene forsøkte vi å ha forskjellige roller, slik at vi ikke ville miste verdifull data. Vedkommende som stilte spørsmål forsøkte å ikke legge føringer på hva informantene svarte, og lot informanten snakke - gjerne med litt ubehagelige stillheter. Under tolkningen har vi sittet som en samlet gruppe for å unngå individuelle tolkningsfeil.

6.3 Videre forskning

Det ville vært spennende å forske mer på kulturen som eksisterer i enheten, fordi alle virker å trives på jobb, til tross for at de sjeldent er i kontakt med sine kollegaer. Videre hadde det vært interessant å sett på en større endringsprosess i Posten, blant annet for å se om de har en fast endringsmodell de følger. Eventuelt kunne man sett videre på ledelse i Posten, og se om det har en innvirkning de har for endringer og hvilken rolle de spiller for sine ansatte.

7.0 Kilder

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bureau of Labor Statistics. Economic News Release. Lesedato 20. Mai 2015
<http://www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm>
- Dagens Næringsliv. Politikk og Samfunn. Lesedato 4. april 2015.
<http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2015/03/29/1348/Posten/rekordlavt-sykefravr-i-posten>
- Erlie, Bente. 2006. *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, Bjørn W og Øivind Revang. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tuft. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, John P. 1997. *I spidsen for forandringer*. 1. utg. København: Peter Asschenfeldts Nye Forlag.
- — —. 2012. *Leading change*. 1. utg. USA: Harvard Business Review Press.
- Kotter International. The 8-step Process for Leading Change. Lesedato 26. mai 2015.
<http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lillemyr, Ole Fredrik. 2007. *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Norsk Post- og Kommunikasjonsforbund. Om forbundet. Lesedato 15. mai 2015.
<http://postkom.no/om-forbundet/>
- Posten. Postens omdømme har størst fremgang. Lesedato 20. April 2015.
<http://www.posten.no/534237/postens-omdomme-har-storst-fremgang>

Posten Norge. Dags blogg. Lesedato 20. mai 2015

<http://www.postennorge.no/nyheter-og-media/blogg>

— — —. Østlandsterminalen. Lesedato 20. mai 2015. <http://www.postennorge.no/nyheter-og-media/bakgrunnsinformasjon/%C3%B8stlandsterminalen>

— — —. Vår visjon og verdiplattform. Lesedato 26. mai 2015.
<http://www.postennorge.no/om-posten/visjon-og-verdier>

Price, A. D. F. og K. Chahal. 2006. «A strategic framework for change management». *Construction Management and Economics*, 24(3): 237-251.

Regjeringen. Postens enerett. Lesedato: 22. mai 2015.

<https://www.regjeringen.no/nb/tema/transport-og-kommunikasjon/post/postens-enerett/id446979/>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Statistisk sentralbyrå. Arbeid og lønn. Lesedato 20. mai 2015.

<http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku/kvartal/2015-04-30>

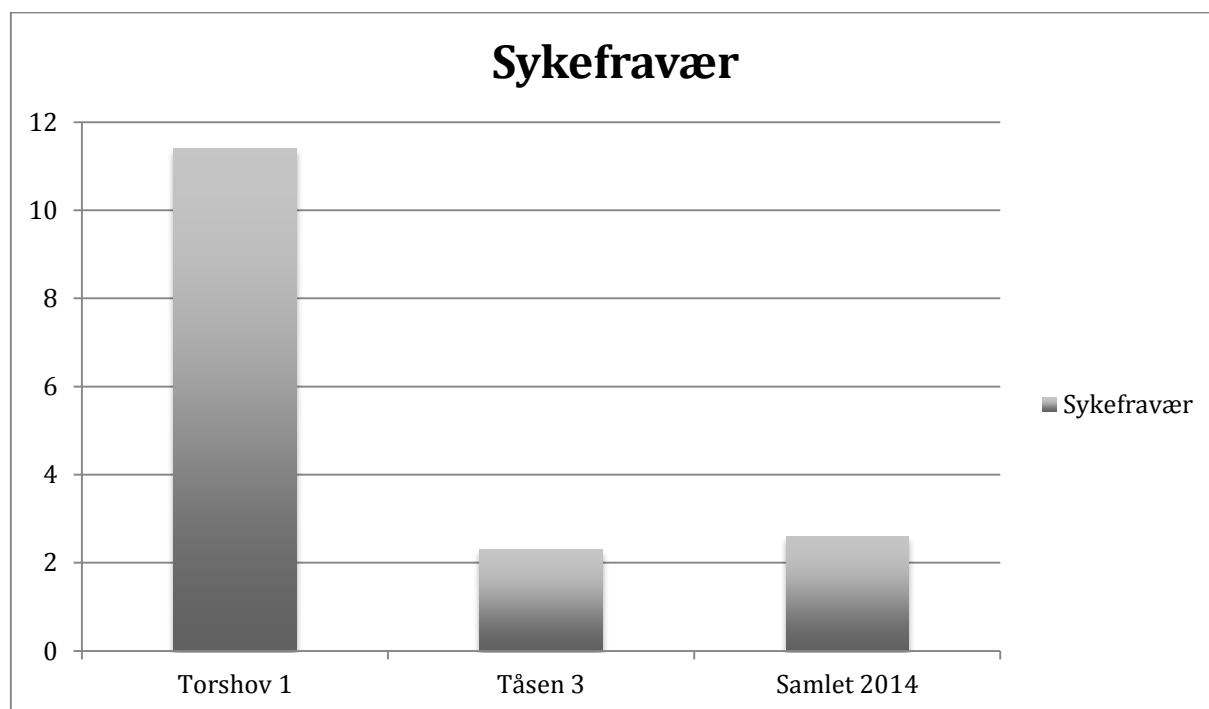
— — —. Kultur og fritid. Lesedato 2. mai 2015

<http://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/arborg/aar/2015-04-29>

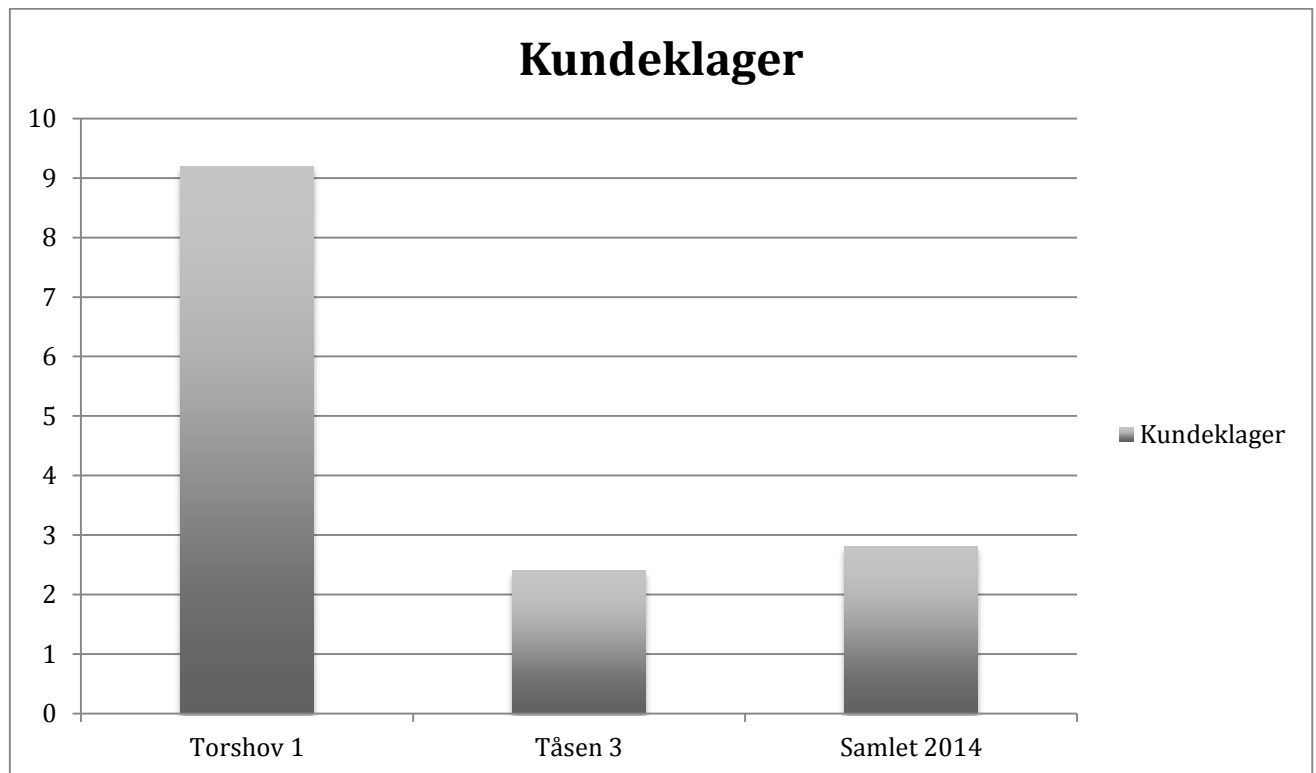
The Wall Street Journal. Politics. Lesedato 20. mai 2015

<http://www.wsj.com/articles/membership-rate-falls-for-u-s-unions-in-2014-1422028558>

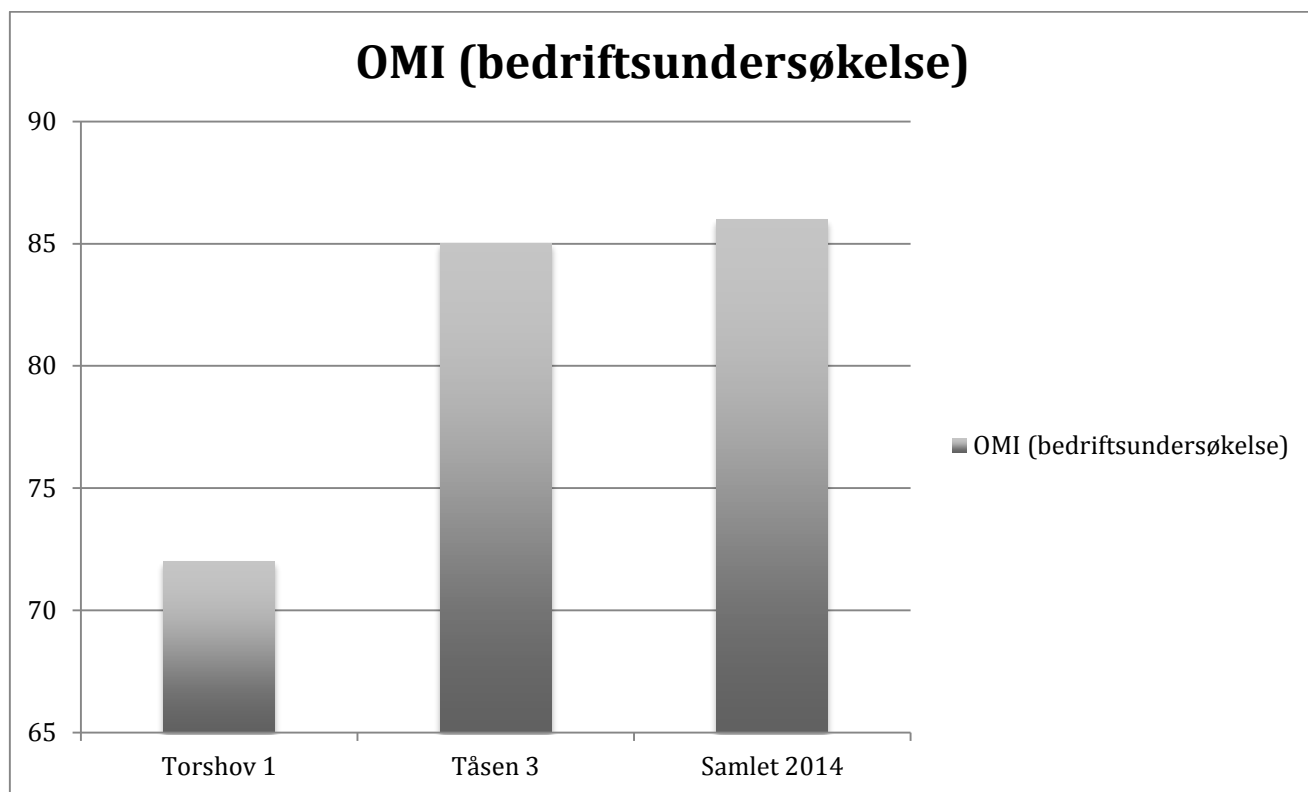
Vedlegg I: Grafisk fremstilling av sykefravær



Vedlegg II: Grafisk fremstilling av kundeklager



Vedlegg III: Grafisk fremstilling av OMI bedriftsundersøkelsesresultater



Vedlegg IV: Intervjuguide

Intervjuguide

- Introdusere oss
- Fortelle kort om oppgaven
- Informanter blir anonymisert!
- Lydopptak

Informantbenevnelse	
---------------------	--

Om informanten

<i>Navn:</i>	
<i>Kontakt:</i>	

Bakgrunn - (eks utdanning)	
Hvor lenge har du jobbet i Posten?	
Hvilken distribusjonsenhet jobbet du ved tidligere?	
Trives du på jobb?	
Hvordan er ditt forhold til dine kolleger?	
Har dere noen sosiale arrangementer? - (eks julebord)	

Om endringen

Hva ser du på som utfordringer for Posten i dagens samfunn?	
---	--

Hva skiller Posten fra andre selskap (positivt og negativt)?	
Hvordan reagerte du på beskjeden om at enhetene skulle slås sammen?	

Hvordan ble de ansatte motivert gjennom endringsprosessen?

Fikk ledelsen deg til å se at der var nødvendig å slå enhetene sammen? - Hvordan?	
Hva ble du motivert av før, under og etter sammenslåingen? (eks: gå fort med Posten for å komme hjem tidlig)	
Hvor motivert var du for sammenslåingen, og hvorfor? (gulrot?)	
Har du opplevd de andre ansatte som motiverte?	

Hvordan kommunisere en endring til de ansatte?

Hvordan fikk du vite om sammenslåingen?	
Fikk du god informasjon underveis i prosessen?	
Følte du at det var et behov for sammenslåingen?	

Hvordan ble motstand taklet?

Syns du sammenslåingen gikk bra?	
----------------------------------	--

Opplevde du motstand fra dine kolleger?	
Hvordan taklet ledelsen motstand?	
Hvordan ble problemer som dukket opp underveis løst? - Eksempel på problemer?	

Etter endringen

Anser du det som positivt for Posten å ha gjennomført denne sammenslåingen? - Gir dette noen fordeler?	
Er du fornøyd med dagens situasjon?	
Har du inntrykk av at sykefraværet er høyere eller lavere etter sammenslåingen? - Hvorfor?	
Har du inntrykk av at klagenivået er høyere eller lavere etter sammenslåingen? - Hvorfor?	

Avslutning

Syns du at noe kunne vært gjort annerledes?	
Er det noe annet du vil nevne?	

Vedlegg V: Koding av intervjuer

Respondent	1	2	3	4	5	6	7
Hvor mange år i Posten	7år + vikar tidligere	15 år	27 år	28 år	8 år	30+ år	42 år
Tidligere distribusjonseenh	Team 3	Team 3	Team 1	Team 1	Team 1	Team 1	Team 1
Trivsel	Bra, er med kollegaer på fritiden	Trives, valgte å komme tilbake til denne lederen, litt mindre sosialt nå etter at budene sluttet med postsortering, er med kollegaer på fritiden	Trives, forhold til kollegaer er godt, men mistet kontakt etter at budene sluttet med postsortering	Ja, hvertfall nå (på grunn av ledelse), godt forhold til kollegaer	Trives etter at ny leder tok over, trives som bud over å jobbe på ØT	Ja, ellers hadde jeg ikke orka å være her, noen kollegaer er nære venner	Ja absolutt, godt forhold til kollegaer
Refleksjon rundt Postens markedsposisjon	Mindre post, tilpasse seg, lang erfaring, kvalitet, god merkevare, monopol, markedsleder	Konkurranse, nedskjæring	Sviktende brevmengde, flere reservasjonene mot reklame (inntekt)	Digipost mindre brevene er – de ser hva vi gjør	Lang historie, godt rykte, postmengden har gått ned, dårlig med ny logo	Frampå, forut for sin tid (gjennomføre endringer for allmenheten ser at det er nødvendig)	Nedgang i volum, spesielt småbrev (inntekt) og digipost
Reaksjon på beskjed om endring	Helt greit, naturlig utvikling	Naturlig utvikling, ingen bombe	Utelukkende positivt, ventet på at det skulle skje noe	Glad for ny leder, visste at det kom til å fungere	Tenkte ikke på det, standardjustering for fremtiden	Skrekkblandet fryd, enormt stort kontrollspenn med mange	Lederen over så behovet, jeg var innom tanken selv, ble ikke spurt

						mennesker, ønske om mer helthetlig ledelse	om å være leder, ble bare satt til det
Motivasjon	Gjort det bra på undersøkelser, priser for godt arbeidsmiljø, minst kundeklager, lavt sykefravær, mer motivasjon etter endring	Lederen motiverte	Nye lokaler og ny ledelse, de andre ansatte var til tider usikre på hva endringen kom til å innebære	Antok at det kom til å bli bra, før løp han for å bli tidlig ferdig og dra hjem, men gjør ikke det nå lenger, liker å gjøre en god jobb	Gjøre jobben best mulig, synes sammenslåing n var lovende	Ble motivert av frustrasjon på forskjellige styresett tidligere, under sammenslåing n var det motiverende å se raske resultater, liker å ha oversikt over hele huset, de ansatte var motiverte	Så frem til det, rydde opp i enhetene, kunne bruke samme framgangsmåte som tidligere
Informasjon	Naturlig utvikling, trengte ikke info	Ett gulvmøte i forkant, applaus når ny leder ble annonsert	Ikke noe særlig informasjon i forkant, kun et gulvmøte, tror ikke lederne visste noe om endringen i forkant heller	Naturlig utvikling, følte han fikk god informasjon – gulvmøte, leder flink til å opplyse om endringer	Par uker forvarsel, følte at det var god nok informasjon	Ting går fort i Posten, noen trenger lang tid på å omstille seg og det var utfordrende at det gikk så fort.	Gulvmøte, hadde ikke blitt spurt om å være leder. Fikk grei informasjon

Behov for endring	Naturlig utvikling	Naturlig utvikling	Visste at de skulle bytte lokaler, antok at de skulle slås sammen etterhvert	Usikker på behov, bidro til bedre samhold	Mye enklere, selv om dette er en av de største enhetene, løste mange problemer ved å bytte leder	Ja, vi så det på økonomien	Lå i luften at det ville skje før eller senere
Resultat av endring	Fornøyd, men snakker fortsatt om gamle team 1 og gamle team 3	Fornøyd	Fornøyd, veldig greit å oppleve at det er fleksibilitet, savner det sosiale	Fornøyd	Fornøyd, endringen har gått bra, kun positive opplevelser	Man ser det klart på økonomi og kvalitet	Meget bra, sykefravær har rast nedover, trivselen økte, mindre kundeklager
Motstand	Ingen motstand, men mye negativitet i forkant av flyttingen til nytt lokale, dele lokaler med postkontoret	Ingen motstand	Ingen motstand, men noen var nok litt spente og usikre	Ingen motstand	Kan ikke huske at det var motstand	Den lederen som måtte gå var ikke fornøyd, men han ble tatt ut av enheten så han kunne ikke gå rundt her og være sur	Ingen, alle gledet seg
Positivt for Posten med denne endringen	Ja, kostnadsbesparende, positivt at det har gått så bra, kan brukes som modell for framtidige endringer	Redder arbeidsplasser, sparer kostnader, kan brukes som modell for framtidige endringer	Ja, så lenge vi har en såpass bra ledelse som vi har nå	Sammenhengene har fungert bra og det er jo positivt, mye gjennligg for	Stort sett, en del utfordringer de må takle i fremtiden, men ser ut som det går bra nå	Ser det på økonomi og kvalitet og da burde Posten være fornøyd	Bedre kvalitet og økonomi, sykefravær er dyrt – driver billigere nå

Hva kjennetegner en god leder	Væremåte, inkluderende, ta folk på alvor, frihet, organisert, klare meninger om hvordan ting skal være	Kommuniser e med en gang, ligge i forkant, stabil	Behandler folk på en god måte, nye kunnskap, sjeldent uenighet, fornuftige løsninger	Væremåte – jovial, gått som bud og vet hvordan budene har det, menneskekjennert, løsningsorientert	-	-	-

