

748125
748161
748942

Kommunikasjon i endringsprosesser



BCR3102-B
Bacheloroppgave
Høyskolen Kristiania

Våren 2017

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

Førord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av et treårig bachelorstudium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen.

Det siste året har vært utfordrende, men ikke minst en gøy og givende prosess. Gjennom denne oppgaven har vi lært utrolig mye. Vi har fått innsikt i hvordan omfattende endringsprosesser fungerer i praksis i et stort norsk selskap. Vi sitter igjen med erfaringer og en innsikt vi er sikre på at vi vil dra nytte av i resten av våre yrkesaktive liv.

Vi vil rette en stor takk til Bedrift Norway AS, for at vi fikk muligheten til å skrive undersøkelsen vår i samarbeid med dere. Her må vi også takke våre respondenter, for at de har delt sin tid, kunnskap og erfaringer med oss. Og en spesiell takk til vår kontaktperson i bedriften for tid og hjelpsomhet underveis i prosessen. Takk for at dere stilte opp i undersøkelsen, og gjorde det mulig for oss å gjennomføre vår forskning.

Videre vil vi også takke vår veileder Jarle Bastesen for lærerike veiledningstimer. Han har gitt oss nye ideer når vi har stått fast, og gitt oss viktige innspill for vår undersøkelse.

God lesing!

Sammendrag

I innledningen utdyper vi problemstillingen, og de aspektene rundt det vi vil undersøke. Videre presenterer vi Bedrift Norway AS, organisasjonen vi har brukt i vår undersøkelse. I siste del av innledningen har vi valgt å avgrense oppgaven og tar så for oss struktur og oppbygning.

I denne oppgaven ønsker vi å belyse vår problemstilling: *”Hvordan påvirker kommunikasjonen de ansattes opplevelse av en endringsprosess?”*

For å besvare problemstillingen så vi på faktorene usikkerhet, motivasjon og i hvilken grad behovet for kommunikasjon varierte ut i fra hvilken endringsprosess det er. Vi anvendte relevant teori for å belyse og underbygge funn.

Vi benyttet kvalitativ metode og dybdeintervju for å få en dypere innsikt i de ansattes opplevelse av endringsprosessene. Utvalget bestod av to ledere og fem medarbeidere som ble intervjuet i en bedrift innenfor olje- og sjøfart i Bergen.

Hovedfunnene i undersøkelsen viser en klar sammenheng mellom kommunikasjon og de ansattes opplevelse av en omstillingsprosess. Funnene viser at opplevelsene av de ulike prosessene er knyttet opp til mengden av informasjon som var tilgjengelig for de ansatte. I nedbemanningsprosessen var ledelsen sent ute med informasjon, som førte til høy grad av usikkerhet. Mens på den andre siden inkluderte de de ansatte fra starten av i fusjoneringsprosessen som førte til lavere grad av usikkerhet. Respondentenes vurderinger av endringsprosessene indikerer en klar sammenheng mellom kommunikasjon og usikkerhet, da manglende kommunikasjonen førte til høy grad av usikkerhet som igjen førte til lav grad av motivasjon. Videre viser funnene at behovet for kommunikasjon varierte ut i fra hvilken type omstilling og situasjon.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	6
1.1 Bakgrunn for problemstilling	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Formål med oppgaven	7
1.4 Avgrensning	8
1.5 Oppbygning av oppgaven	8
1.6 Presentasjon av bedriften	8
2.0 FREMSTILLING AV TEORI	10
2.1 Organisasjonsendring	10
2.1.1 Omstillingskurven	12
2.2 Kommunikasjon	13
2.2.1 Kommunikasjonsprosessen	14
2.2.2 Formidlingsmodellen	16
2.2.3 Formell og uformell kommunikasjon	16
2.2.4 Kommunikasjon i omstillingsprosesser	17
2.2.5 Lederens rolle	18
2.3 Motivasjon	19
3.0 METODE	20
3.1 Forskningsdesign	20
3.2 Kvalitativ metode	20
3.4 Utforming av intervjuguide	20
3.4 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode	21
3.5 Utvalg	22
3.6 Gjennomføring av intervjuene	22
3.7 Analyse av data	23
3.7.1 Transkribering og koding	23
3.8 Forskningsetikk	24
3.9 Kvalitetssikring	25
4.0 ANALYSE OG DRØFTING	26
4.1 Kommunikasjon i omstillingsprosesser	26
4.1.1 Formidling i nedbemanningsprosessen	26
4.1.2 Formidling i fusjoneringen	30
4.2 Omstillingskurven	33
4.3 Usikkerhet	35
4.3.1 Varierer usikkerheten ut i fra hvilken endringsprosess det er?	35
4.3.2 Kan manglende kommunikasjon føre til usikkerhet?	36
4.4 Motivasjon i omstillingsprosesser	38

4.5 Oppfølging	40
5.0 KONKLUSJON	42
6.0 KRITIKK TIL EGET ARBEID	44
7.0 ANBEFALING OG VIDERE FORSKNING	47
8.0 LITTERATURLISTE.....	48

Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte

Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

Vedlegg 3: Eksempel på koding

Vedlegg 4: Faktorark rangering

1.0 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING

I den siste tiden har endringsprosesser vært mye omtalt i media, hvor bedrifter blir tvunget til å gjennomføre omfattende kutt for å overleve, dette har spesielt vært aktuelt for oljebransjen. Oljebremsen de siste årene har krevd minst 25.000 jobber og strupt bransjens profitt (E24 2017). Dette har ført til at flere store selskaper har blitt tvunget inn i omstillingsprosesser ettersom det er viktig at bedriftene blir mer lønnsomme og mer effektive i tiden fremover. En effekt av disse omstillingene kan blant annet være omorganisering i organisasjonsstrukturen, fusjonering og nedbemanning.

Det er et kjent fenomen at mennesker ikke liker endring, derfor kan endring i organisasjoner være en utfordring for lederne. Når en bedrift skal gjennomføre endringer, undervurderes ofte viktigheten av å kommunisere et konsistent endringsbudskap og behovet for å motivere de ansatte for endringen. Samtidig kommer det frem at mange virksomheter i endring mangler en klar plan for hvordan de skal sikre en vellykket endringsprosess. Et av de mest brutale faktum i forbindelse med organisasjonsendring er at 70 prosent av endringsinitiativ mislykkes (Sverdrup og Olsen, 2015). Kommunikasjon kommer opp som et av de mest sentrale elementene for å få til gode omstillingsprosesser. Kommunikasjon i endring er et verktøy som kan brukes til å bedre omstillingsprosesser for de ansatte, om det blir brukt på riktig måte. Lederne må være flinke til å kartlegge behovene hos de ansatte og kanalisere og presentere informasjon på riktig måte, og til rett tid (Svendsen 2008/2009).

Denne oppgaven belyser et dagsaktuelt tema som genererer en rekke utfordringer, av disse utfordringene vil vi ta utgangspunkt i kommunikasjon. I organisatorisk sammenheng kan endringer oppstå i mange ulike former. Vi har tatt for oss to omstillingsprosesser, nedbemanning og fusjon, som er gjennomført i en bedrift innen oljebransjen. Vi vil se på kommunikasjonen i begge prosessene, og hvordan dette oppleves av de ansattes.

1.2 PROBLEMSTILLING

Bacheloroppgaven er basert på temaet endringsprosesser og kommunikasjon. Mer spesifikt vil vi se på hvordan kommunikasjon kan være med på å påvirke de ansattes opplevelse av den.

Vi ønsker å se hvordan ledelsen kommuniserer med de ansatte, og hva dette har å si for de ansattes opplevelse av en endring. På bakgrunn av valgt tema blir vår problemstilling:

”Hvordan påvirker kommunikasjonen de ansattes opplevelse av en endringsprosess?”

For å belyse problemstillingen ønsket vi å se nærmere på om kommunikasjonen hadde noen effekt på usikkerheten og motivasjonen til de ansatte i en endringsprosess, og om behovet eller ønsket om kommunikasjon var annerledes ut i fra hvilken endring det gjaldt. Med utgangspunkt i problemstillingen kan vi fremlegge følgende underspørsmål:

- Øker eller minsker kommunikasjon usikkerheten?

- Hva har kommunikasjon å si for motivasjon?

- Varierer behovet for kommunikasjon ut ifra hvilken endringsprosess det er?

1.3 FORMÅL MED OPPGAVEN

Formålet med oppgaven er å finne ut hvilken rolle kommunikasjon har i en endringsprosess og hva den har å si for de ansattes opplevelse av endringen. Vi ønsker å undersøke forholdet mellom teori og praksis, og se om viktigheten av kommunikasjon i en omstillingsprosess er godt implementert og praktisert i organisasjoner, samt hva det faktisk har å si for de ansattes opplevelse av en endring. Vi ønsker å bevisstgjøre hvordan kommunikasjonen kan brukes som et viktig verktøy for å få med de ansatte på endringen. Dette skal vi belyse ved å undersøke to ulike omstillingsprosesser, en nedbemanning og en fusjon, der muligheten til å gi informasjon varierer.

Videre ønsker vi som et effektmål å bevisstgjøre viktigheten kommunikasjon har i disse prosessene. Vi har også et ønske om at andre kan innhente informasjon og kunnskap fra denne oppgaven. For vår egen del ønsker også vi å få en innsikt i hvordan endringsprosesser fungerer i praksis, videre gjennom oppgaven vil resultatmålet være å tilegne oss ny kunnskap om kompleksiteten i en omstillingsprosess. I dagens samfunn er endringer i organisasjoner blitt en del av virkeligheten. Vi ønsker derfor å tilegne oss kunnskap om hva som er med på å gjøre en endringsprosess vellykket som vi kan dra nytte av i arbeidslivet.

1.4 AVGRENSING

Bedriften hadde et ønske om å være anonym, og blir heretter omtalt som Bedrift Global AS. Vi avgrenset målgruppen vår ved å ta for oss én av avdelingene til Bedrift Global AS, som er lokalisert i Bergen. Denne avdelingen vil videre bli omtalt som Bedrift Norway AS. Videre avgrenset vi målgruppen ved å intervju syv ansatte, hvor utvalget bestod av to ledere og fem medarbeidere fra avdelingen i Bergen. Endringsprosesser er omfattende, derfor valgte vi å avgrense oppgaven til å ta for oss kommunikasjonen i omstillingsprosesser. Selv om det oppstod mye interessant som vi ønsket å gå nærmere innpå ble vi nødt til å kun ta for oss dette med tanke på oppgavens tidsperspektiv.

1.5 OPPBYGGING AV OPPGAVEN

Kapittel 2 tar for seg det teoretiske rammeverket. Dette omfatter litteratur som er relevant for å belyse vår problemstilling. Kapittel 3 omhandler metodedelen. Her presenterer vi valg av metode, dybdeintervju, utvalg, gjennomføring og refleksjon, transkribering og koding, forskningsetikk og kvalitetssikring. Kapittel 4 omhandler analyse og drøfting. Her analyserer vi funnene som har fremkommet i undersøkelsen og drøfter det opp mot teori. I kapittel 5 vil vi presentere vårt analytiske resonnement og konklusjon. Kapittel 6 omhandler et kritisk blikk på prosjektet. Kapittel 7 er siste del av oppgaven. Her presenterer vi videre anbefalinger til Bedrift Norway AS, og viser til forslag til videre forskning.

1.6 PRESENTASJON AV BEDRIFTEN

Bedriften vi har valgt å undersøke er et globalt selskap med hovedkontoret i Nederland. De er store på alt som handler om utforskning av jordens overflate for å gi beslutningsgrunnlag til utbygginger. De samler inn, analyserer og presenterer data for dette formål, og har vokst mye ved hjelp av oppkjøp og revisjoner. Tidligere var Bedrift Norway AS etablert med flere enkeltstående selskaper, men i slutten av 2016 ble det besluttet å legge alle selskapene under ett selskap. Denne sammenslåingen er en av endringsprosessene vi har undersøkt, og vil videre bli omtalt som fusjoneringsprosessen.

Per 1. Januar 2017 er de organisert i to divisjoner, Land og Marine. De grupperer individuelle operative selskaper på regionbasis i mye mer logiske og effektive land-organisasjoner og dermed reduserer antall selvstendig enheter. Målet med fusjoningene var å utnytte ressursene

mer effektivt. Ledelsen i Nederland kom til Norge for å holde en presentasjon for alle, om fusjoneringsprosessen. Det ble sagt at årsaken var at de skulle bli mer kundeorientert, og det ville bli enklere for kundene å forholde seg til bedriften. Endringene foregikk hovedsakelig i toppledelsen og i andre avdelinger i Norge, men avdelingen i Bergen fikk også noen endringer. Dette var en stor omstillingsprosess for hele bedriften, da den var komplisert og langvarig.

Bedrift Norway AS har også hatt en nedbemanningsprosess, grunnet nedgangstidene som har vært i oljebransjen. Nedbemanningen måtte skje på grunn av at omgivelsene tvang de til å redusere arbeidskraft. Det hele er dermed begrunnet ut i fra tidene i markedet og deres økonomiske forhold. Disse to endringsprosessene foregikk omtrent samtidig. Det var ledelsen sin oppgave å informere de ansatte om nedbemanningen, dette ble gjort i hovedtrekk gjennom informasjonsmøter.

2.0 FREMSTILLING AV TEORI

I denne delen av oppgaven skal vi presentere og beskrive teori som er relevant og nødvendig for å analysere dataen vi har samlet inn og trekke konklusjoner på best mulig måte. For å besvare vår problemstilling ”*Hvordan påvirker kommunikasjonen de ansattes opplevelse av en endringsprosess?*”, vil vi først redegjøre for hva organisasjonsendringer er samt hvorfor de skjer ettersom oppgaven handler om kommunikasjon i endringsprosesser. Derne vil vi gå videre til hva kommunikasjon er og hvilke kanaler man kan benytte seg av når man skal gi informasjon. Til slutt vil vi ta for oss motivasjon og hvordan den blir påvirket av kommunikasjon. Teorien vil videre legge føringer for analysen i kapittel 4, hvor vi vil sette teori opp mot empiri.

2.1 ORGANISASJONSENDRING

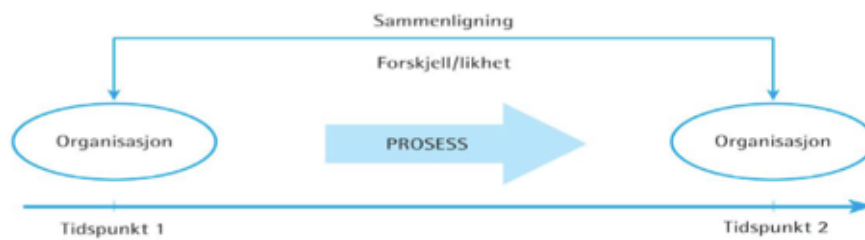
I følge Hennestad og Revang (2012, 82) kan man forstå organisasjonsendring som implementering av nye ideer, ideer for en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet. Det kan være fordi endringer og omgivelsene tvinger oss til det, eller fordi man ser muligheter for en bedre framtid. For å konstatere om en endring har skjedd, må man se på organisasjonen på to ulike tidspunkt, for å se om organisasjonen har forandret seg. Ut i fra dette ser man at man ikke kan snakke om endring, uten å ta med tidsdimensjonen (Jacobsen 2012, 25).

Jacobsen (2012, 23) definerer endring som: ”*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt*”. Endring har altså funnet sted når en bedrift viser forskjellige trekk på ulike tidspunkter. I både fusjonering og nedbemanning kan det være endring i mål og strategier, organisasjonsstrukturen og endring i prosesser som produksjon, kommunikasjon og beslutninger. Alle disse formene for endring kan også føre til at interne maktforhold i bedriften endres, og at bedriften endrer sitt forhold til omgivelsene (385). Det er et kjent fenomen at mennesker ikke liker endring, derfor kan endring i organisasjoner gå utover de ansattes motivasjon, og være en utfordring for lederne. Derfor er det viktig at ledelsen passer på å kommunisere og motiverer de ansatte i en endringsprosess.

I følge Jacobsen (2012, 25) må all endring innebære en form for bevegelse, fra en relativt stabil tilstand til en annen stabil tilstand. Dermed kan man betrakte endring som en prosess (figur 1), der en strøm av handlinger og hendelser bringer en organisasjon fra et sted til et annet. Det er når man først betrakter endring som en prosess, at tid blir et veldig sentralt

element. Jacobsen (2012, 25) hevder at hendelser som skjer etter hverandre i tid ofte vil påvirke hverandre og at opplevelser av ”god / dårlig tid” vil ha store konsekvenser for menneskers handlinger.

Figur 1: Endring som et resultat av prosess



Kilde: (Jacobsen 2012, 25)

Jacobsen (2012, 24) sier også at organisasjoner er sosiale systemer, ikke fysiske objekter, og vil dermed hele tiden være i en eller annen form for utvikling. En organisasjon består av mennesker, og det er vanskelig å påstå at en gruppe mennesker vil være helt identiske på to ulike tidspunkter. Usikkerhet i en organisasjon kan også gi grobunn for rykter og mistro, som fører til spekulasjoner om hva som skjer videre (Kongsvik 2006). Usikkerhet er differansen mellom den informasjonen som er nødvendig for å ta en sikker beslutning og den informasjonen som er tilgjengelig på tidspunktet for beslutningen. Mangel på informasjon er altså et aspekt av usikkerhet (Kjølberg 2014)

I følge Ford og Ford (1995, 543, *egen oversettelse*) er det stor forskjell på om en endring er planlagt eller ikke. Hvorvidt endringen er planlagt eller uplanlagt, blir definert som: ”Forskjellen(e) mellom to (eller flere) tilstander eller øyeblikk av tid”. Definisjonen legger til grunn for å si at noe ikke er noe annet, det vil si hva som er i den nye tilstanden som ikke er i den gamle. Når differansen er med hensikt produsert, er det en planlagt endring, og når differansen ikke er planlagt, for eksempel en ulykke, er det en uplanlagt endring. I følge Jacobsen (2012, 38) kan planlagt endring som for eksempel en fusjonering ses på som en analytisk og rasjonell tilnærming til endring. Denne tilnærmingen er en type endring som skjer på bakgrunn av at man oppdager et problem eller noe man ønsker å endre, og følgelig setter seg mål og lager en strategi for å iverksette tiltak for å gjennomføre endringen.

I boken *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2015, 383) blir det nevnt at alle endringer i en bedrift, i noen grad vil utløse motstand. I følge Jacobsen (2012, 133) er grunnelementet i alle organisasjoner menneskene. For å forstå hvorfor motstand mot endring er et slikt vanlig fenomen, må vi forstå hvordan endring påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i organisasjonen (133). Med utgangspunkt i dette skal vi undersøke hvordan ledelsen og medarbeiderne blir påvirket av en endring, og hvordan de samhandler med hverandre etter endringen, med bakgrunn i kommunikasjonen. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 395) er det viktig å være klar over at motstand mot endring ikke nødvendigvis trenger å være negativt, men tvert imot kan være viktig for at organisasjonen gjør valg som bidrar til at man lykkes i å realisere organisasjonsmessige mål. Motstand mot endring kan være bra for organisasjonen fordi det alltid er en fare for at endringsprosesser ikke er grundig gjennomtenkt. Motstanden kan føre til åpen debatt som gir viktig informasjon og innspill som lederne ikke har tenkt på. Det kan også vise ledelsen hvordan de bør tilpasse og justere strategier for endring.

2.1.1 OMSTILLINGSKURVEN

I følge Hennestad og Revang (2012, 88) er det ikke så viktig hvilken endring det handler om, en endring vil som regel alltid begynne med at bedriften befinner seg i en eksisterende tilstand A. Tilstand B er dit bedriften ønsker å være, fremtidig ønsket tilstand. Tidsrommet mellom A og B, er endringsperioden C. Det er dette som er den kritiske perioden, hvor kvaliteten på den fremtidige tilstanden avgjøres. I denne perioden kan kommunikasjon være et viktig hjelpemiddel og det vil i følge forfatterne være en ledelsesutfordring å tolke endringer i organisasjoner slik at den på best mulig måte reflekterer endringer og krav virksomheten står overfor.

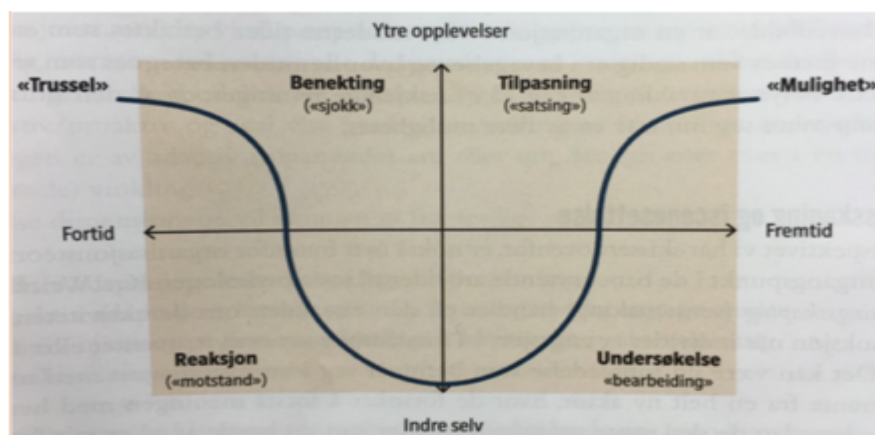
Denne prosessen, fra A til B, kan vi se i sammenheng med omstillingskurven.

Omstillingskurven viser menneskers reaksjoner på endring, og er delt inn i fire faser:

benektingsfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen (se figur 2.1.1.1)

Kurven bygger på kunnskaper og reaksjoner man har på forskjellige hendelser. Hvor lang tid man bruker på å bevege seg gjennom fasene, vil komme an på personlige forutsetninger og hvordan organisasjonen håndterer omstillingsprosessen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

Figur 2: Omstillingskurven



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

I fase en, benektingsfasen, møter individet endringen for første gang. Individet møter en sterk opplevelse som fører til endring, men fakta støtes ut gjennom kognitiv og emosjonell blokkering (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

I fase to, som blir kalt for reaksjonsfasen, innebærer mental motstand mot endringen. Sannheten slår inn og kan utløse sterke reaksjoner som angst, fortvilelse, sinne og tristhet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 392) kan man i denne fasen også melde seg helt ut av prosessen.

I den tredje fasen, undersøkelsesfasen, erkjenner individet det tunge og vanskelige, og begynner sakte men sikkert å se fremover og lete etter nye muligheter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

I den siste fasen, tilpasningsfasen, begynner personen å få fast grunn under føttene igjen, personen klarer å engasjere seg aktivt i den nye hverdagen sin (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379).

2.2 KOMMUNIKASJON

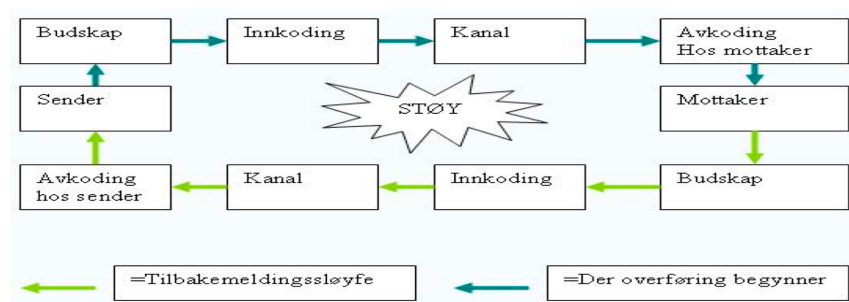
En tradisjonell definisjon av ordet kommunikasjon er: ”den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). Fra et tradisjonelt perspektiv handler altså kommunikasjon om å overføre informasjon.

I dagens bedrifter er endring og omstilling blitt en del av hverdagen, og god kommunikasjonen blir sett på som en kritisk faktor for å lykkes. Kommunikasjon er avgjørende for å forankre strategiske valg blant de ansatte i organisasjoner, og for å sette planer ut i livet og realisere organisasjonsmessige mål. Uten effektiv kommunikasjon kan endringer som er nødvendige for at organisasjonen skal overleve, mislykkes (Brønn og Arnulf 2015, 333).

2.2.1 KOMMUNIKASJONSPROSESSEN

Enhver kommunikasjon består av to aktører; en sender som ønsker å formidle et budskap, og en mottaker som mottar informasjonen. Kommunikasjonsprosessen i organisasjoner er vanligvis beskrevet som en bestemt rekke av handlinger hvor informasjon overføres fra en sender til mottaker (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). Som man ser i figur 3 er grunnelementene i kommunikasjonsprosessen sender, kanal og mottaker. I praksis fremstår imidlertid kommunikasjonsprosessen noe mer kompleks, hvor en tar høyde for en toveisprosess (Kaufmann og Kaufmann 2015, 397). Dette vises i figur 3, toveisprosessen starter etter at mottaker har avkodet budskapet fra sender, og videre sender et budskap tilbake til opprinnelig sender. Dette er illustrert ved de lyse grønne pilene.

Figur 3 Kommunikasjonsprosessen



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398).

Kommunikasjonsprosessen består av fire hovedkomponenter: *kommunikasjonen*, *kommunikasjonskanalen*, *avkodingen* og *skape mening* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398).

Kommunikasjonen starter med at sender koder inn en tanke eller en ide, sender formidler dette ved å kode inn det han har som hensikt å formidle til mottaker. Innkodingen handler om å oversette tanker inn i en kode eller et språk som mottaker kan forstå, da det er dette som er grunnlaget for budskapet. Når sender velger å sette ord på budskaper, enten skriftlig eller

muntlig, vil det velges en kanal å formidle budskapet videre.

Kommunikasjonskanalen er en konkret formidlings vei, dette kan være en samtale ansikt til ansikt, en telefonsamtale, e-post, sosiale medier eller intranett. Kommunikasjon kan også forekomme gjennom kroppsspråk, slik som gestikulering og ansiktsuttrykk, dette kan være en måte å gi tilleggsinformasjon på, understreke hva som er viktig eller for å påvirke mottakeren til å ta imot og akseptere fremstillingen av budskapet. Uansett hvilke kanaler én velger vil målet for kommunikasjon i organisasjoner som regel være å sende det innkodete budskapet så nøyaktig som mulig til dem som skal motta det. Jo mer nøyaktig en klarer å innkode budskapet, jo mindre sjanse er det for perseptuelle fordreininger. Med perseptuelle fordreininger menes det at mottaker, gjennom sanseintrykk, prøver å danne seg en oppfatning av budskapet, og at denne gjerne blir annerledes enn det som var ment. Dette kan være at vi ikke registrerer viktig informasjon, vi kan sette opplysningene inn i galt mønster eller legge til en tolkning. Jo mer tydelig innkodingen av budskapet er, jo mindre rom vil det altså være at mottaker selv kan gjøre seg opp en egen mening (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398-399).

Når budskapet er kommet frem til mottaker begynner *avkodingen*. Avkoding er mottakerens måte å oppfatte budskapet på. Meningen i eller med et budskap er ikke direkte overførbart fra sender til mottaker, og derfor kan det i avkodingen være muligheter for feiloppfatninger, og her vil som nevnt innkodingen være viktig for å unngå dette. For å *skape mening* blir det også anbefalt at en benytter redundant kommunikasjon, det vil si at en formidler samme budskap på forskjellige måter, dette kan for eksempel være at en både gjøre det muntlig og skriftlig (Kaufmann og Kaufmann 2015, 400).

Som nevnt vil kommunikasjonsprosessen i praksis fremstår imidlertid noe mer kompleks, hvor en tar høyde for en en toveisprosess. I en toveisprosess er tilbakemelding viktig, dette vil være en reaksjon fra mottaker til sender, en kan si at kommunikasjonsprosessen nå snur, slik at mottaker blir sender. Tilbakemelding gir den opprinnelige senderen en mulighet for å korrigere (Kaufmann og Kaufmann 2015, 400).

2.2.2 FORMIDLINGSMODELLEN

Formidlingsmodellen ser på kommunikasjon som en enveis aktivitet der hensikten er å overbevise en motpart eller å selge et budskap (Kongsvik 2006). Her betegnes gjerne kommunikasjonen som lukket, ettersom senderen ikke er mottakelig for å forandre budskapet på bakgrunn av motargumenter eller tilbakemelding fra mottakerne.

Formidlingsmodellen impliserer at kommunikasjonens form er det sentrale, og målet er å overbevise mottakeren gjennom ulike virkemidler. Ofte underkommuniseres negative argumenter, noe som kan gjøre budskapet ensidig og informasjon holdes ofte tilbake (Kongsvik 2006). Fordelen med formidlingsmodellen er at kommunikasjonen kan skje raskt og effektivt, noe som kan være nødvendig når en organisasjons eksistens er truet og mange individer må koordineres hurtig (Kongsvik 2006). Dette kan for eksempel være under kriser.

Å ta utgangspunkt i en slik modell i kommunikasjon av endringsprosesser kan være problematisk, og kan over tid skape negative konsekvenser. Kongsvik (2006) hevder en konsekvens kan være at de ansatte ikke opplever å ha kontroll over det som skjer. Dette kan potensielt ha negativ innvirkning på endringsmotivasjon og eierskap til prosessen, og samtidig bidra til å skape motstand og usikkerhet. Usikkerhet i en organisasjon gir også grobunn for rykter og mistro, som fører til spekulasjoner om hva som skjer videre.

2.2.3 FORMELL OG UFORMELL KOMMUNIKASJON

Kommunikasjonen i organisasjoner går ikke bare gjennom de formelle kanalene, det vil alltid finnes noen uformelle kanaler i tillegg. Disse kan ha stor betydning for den totale kommunikasjonsprosessen, både når det gjelder omfang og kvalitet. Den uformelle kommunikasjonen refererer til den spontane og improviserte formidlingen av informasjon utenom de offisielle kanalene (Kaufmann og Kaufmann 2015, 410). Det som skiller de to er at den formelle er faktabasert og inneholder lite følelser, mens den uformelle er full av følelser og til tider preget av manglende eller misforstått faktainformasjon (Erlie 2012, 45).

Ifølge Bente Erlie (2012) er mye av interne kommunikasjon som foregår i organisasjoner uformell og ikke-planlagt kommunikasjon som ledelsen ikke kan kontrollere. Likevel kan høy kvalitet på den planlagte kommunikasjonen redusere forekomsten av negative rykter, sladder og spekulasjoner. Sladder kan defineres som kommunikasjon basert på en kjerne av sannhet, dette kan for eksempel være knyttet til hva en leder har gjort eller om en kollega som har

mistet jobben. Rykter på en annen side er bevisst satt ut av noen, og trenger ikke alltid ha en kjerne av sannhet i seg. Rykter oppstår gjerne på grunn av utrygghet og manglende informasjon, og kan lett utløse et skred med rask informasjonsflyt der “én fjær blir til fem høns” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 411).

Som nevnt kan en perseptuell fordreining oppstå om innkoding av budskapet ikke er godt nok. Fordi rykter og sladder kan ha en sterk mobiliserende og meningsdannende effekt på de ansatte er det viktig å forstå hvorfor de oppstår, og hva ledelsen kan gjøre for å redusere eventuelle negative effekter av dem. Som nevnt oppstår gjerne rykter på grunn av en kombinasjon av usikkerhet og angst blant de underordnede, som kan komme av at den formelle kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig eller tvetydig i forhold til det de ansatte føler er viktig for dem (Jacobsen og Thorsvik 2013, 298). Derfor er det et lederansvar å redusere usikkerheten og angsten blant de ansatte, som igjen vil være med på å begrense rykter og sladder. Likevel er det viktig å understreke at den uformelle kommunikasjonen ikke alltid er negativt, den kan vise seg å være svært viktig. Blant annet supplerer den den formelle informasjonen og gjør det mulig å uttrykke seg, dette kan gi ledelsen bedre tak på viktig informasjon om medarbeidernes egentlig holdninger. Dessuten prøves nesten alle nye ideer ut på denne måten (Kaufmann og Kaufmann 2015, 410-411).

2.2.4 KOMMUNIKASJON I OMSTILLINGSPROSESSER

Ifølge Erlie (2012, 17) er den interne kommunikasjonen i omstillingsprosesser en kritisk faktor for å lykkes. Intern kommunikasjon defineres som *“informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og ulike enheter eller deler av organisasjonen”*. Hensikten med den interne kommunikasjonen er å identifisere, opprette og vedlikeholde et godt forhold mellom organisasjonen og dens medarbeidere, til gjensidig nytte og for å takle usikkerhet i omgivelsene.

For organisasjoner og ledere som vil lykkes sammen med andre er det viktig å fortelle hva som skal gjøres før en starter. Nøkkelen til å lykkes er å være åpen og si ifra (Erlie 2012, 29). For å øke forutsigbarheten og redusere usikkerheten blant de ansatte i omstillingsprosesser er det essensielt at de får tilstrekkelig med informasjon om både årsaken, bakgrunnen og en grundig plan for omstillingsprosessen, samt hva som vil bli gjort fra lederens side for å takle forandringene. Et annet suksesskriterium for å lykkes, som ofte blir

glemt bort, er å legge opp en beredskap og en kommunikasjonsstrategi også for fasen etter omstillingen. Etter endt omstilling står det nye utfordringer, og det er nå de ansatte skal lære seg å fungere i nye omgivelser uten det gamle sosiale nettverket som de hadde, det er ikke unormalt er det oppstår etterreaksjoner etter endt omstilling. Derfor er også god kommunikasjon etter endt omstilling vil være nødvendig (Erlie 2012, 148).

2.2.5 LEDERENS ROLLE

Lederen har en spesielt viktig rolle i endringer. En viktig rolle som lederne har i endringer er effektiv kommunikasjon. Effektiv kommunikasjon fra lederne kan bidra til å oppnå mer vellykkede endringsprosesser. Det forutsetter at lederen klarer å kommunisere det budskapet som man ønsker å formidle, dette innebærer at den informasjonen som ledelsen ønsker skal komme frem kommer frem, og at budskapet er kommunisert på en slik måte at det både blir forstått og akseptert blant medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2013, 301). Lederne må være i stand til å kommunisere hvorfor endringene skal gjennomføres, og dessuten når og hvordan de skal gjennomføres, og de må kunne kommunisere hvilke konsekvenser endringene vil ha for den enkeltes jobb. Det er også viktig at det skapes arenaer for toveiskommunikasjon (Brønn og Arnulf 2015, 344). En arena for toveiskommunikasjon kan være et møte hvor partene kan komme med innspill. I en omstillingsprosess kan dette for eksempel være ett oppfølgingsmøte.

Åpenhet og toveiskommunikasjon er viktig under omstillingsprosesser, dette vil bidra til å hindre rykter og spekulasjoner. Rykter oppstår som nevnt gjerne på grunn av utrygghet og manglende informasjon, og kan på sitt verste utvikle seg til virkelige problemer. Det beste forebyggende virkemiddelet mot rykter vil være å sørge for god og relevant intern informasjon (Erlie 2012, 129). I endringsprosesser bør lederen sørge for at det kommuniseres tilstrekkelig til berørte grupper ansatte gjennom hele endringen, og at man tar de riktige leder grepene helt fra utviklingen av endringsprosjektet til evalueringen i prosessens slutfase. (Mikkelsen og Laudal 2014, 388). En utfordring for lederen er å gi tydelig informasjon i en fase av prosessen hvor alle svarene kanskje ikke er klare, men kommunikasjon bør likevel ikke utelukkes av den grunn, og en bør være ærlig å si det som det er (Erlie 2012, 148).

2.3 MOTIVASJON

En forutsetning for å skape motivasjon i en organisasjon er åpen og god toveis kommunikasjon. Feedback, tilbakemelding eller reaksjoner fra ledelsen betyr mye for medarbeiderne (Erlieen 2012, 127). Kaufmann og Kaufmann (2015, 113) definerer motivasjon som *”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”*. Motivasjonspsykologien har lenge vært opptatt av å forklare hvorfor man velger en handling eller en retning framfor en annen. De fant ut at det er ønsket om å få dekket ulike behov alle mennesker har (114). Erlieen (2012, 127) mener også at trygghet betyr at eventuelle konflikter løses, og at man kan tar del i et konstruktivt samarbeid med andre.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 240-241) er ansattes kompetanse og hvordan de utnytter den og deler den med hverandre, stadig viktigere for en organisasjons suksess. Bedrifter som klarer å motivere sine ansatte, vil høyst sannsynlig kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler, samt utvikle et langsiktig konkurransefortrinn. Motiverte ansatte betyr at de ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter og at de for egen motor jobber for å gjøre det som er godt for organisasjonen. En endring skjer ofte for å skape et konkurransefortrinn, derfor er det spesielt viktig for en organisasjon å motivere de ansatte underveis, da de ansatte er bedriftens viktigste ressurs for å oppnå suksess. Ansatte kan bli motivert av så enkle ting som at sjefen gir ros for godt utført arbeid, at de ansatte får anerkjennelse og økt status, dette blir kalt for symbolsk belønning (254). I følge Erlieen (2012, 128) er god kommunikasjon ett av flere virkemidler som kan bidra til økt motivasjon. Dårlig kommunikasjon virker lite motiverende. De ansatte bør få viktig informasjon om saker som angår dem selv på et så tidlig tidspunkt som mulig.

3.0 METODE

I dette kapitlet vil vi beskrive metoden som har blitt brukt for å besvare problemstillingen vår. Metode handler om å samle inn informasjon og data for å kunne beskrive en sann virkelighet (Jacobsen 2015, 21). I følge Kvale & Brinkman (2015) betyr metode "veien til målet". Det er nettopp det vi skal redegjøre for i dette kapitlet, hvordan veien til denne avhandlingen ble til. Vi vil presentere og beskrive metoden som har blitt brukt og hvordan veien fra utforming av problemstilling og frem til ferdigstilt bacheloroppgave har forekommet. Prosessen har inneholdt søk av teori, innhenting av data og å finne vitenskapsteoretisk utgangspunkt. Dette skal forklares nærmere i dette kapitlet.

3.1 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesignet er "*kartet som viser veien til målet*" (Sanders 2016). Fra idé, utforming av problemstilling, innsamling, analyse, og tolkning av data til ferdig resultat (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 69). Vi ønsket å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer og forståelse av endringsprosessene de har gjennomgått. Dette ga oss en fenomenologisk tilnærming, hvor målet er å gi en presis beskrivelse av aktørens egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont (Johannessen m.fl. 2010. 78). Ettersom vi ønsket å gå i dybden og få en bedre forståelse av menneskers tanker og opplevelser, konsentrerte vi oss om færre enheter, noe som ga oss et intensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen 2015, 87).

3.2 KVALITATIV METODE

I følge Jacobsen (2015, 133) har kvalitativ metode til hensikt å få frem hvordan mennesker *fortolker* og *forstår* en gitt situasjon. Med utgangspunkt i problemstillingen vår ønsker vi å finne et mer nyansert bilde på hva som skjer med kommunikasjonen i en endring og hvordan de ansatte møter endringen, noe som vi på best mulig måte finner gjennom kvalitativ tilnærming. En kvalitativ metode er mer åpen for endringer og uventede oppdagelser underveis, da det er et fleksibelt undersøkelsesopplegg (Jacobsen 2015, 133). Ettersom at kvalitativ metode er basert på rik og dyp informasjon om et lite antall analyseenheter (Ringdal 2013, 105), så vi det som hensiktsmessig å bruke denne tilnærmingen da vår oppgave er fortolkningsbasert med en uklar problemstilling.

3.3 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås

(Johannessen m.fl. 2010, 149). Prosessen med utforming av intervjuguide startet med å samle inn relevant teori om temaet vi ønsket å undersøke, dette gjorde vi for å finne ut hva vi var interessert i å spørre informantene om. Ut i fra dette identifiserte vi sentrale deltemaer som inngikk i den overordnede problemstillingen. Dette hjalp oss med å kunne utforme spørsmål som var essensielt for oss i forhold til problemstillingen. Videre benyttet vi oss også av sekundærkilder som nettkilder om Bedrift Global AS, for å skaffe oss informasjon om bedriften som vi skulle undersøke (Johannessen m.fl. 2010, 100). Dette for å stille forberedt til møte med bedriften, slik at vi kunne utnytte tiden med respondentene på best mulig måte.

Vi utformet to forskjellige intervjuguides, en til lederne og en til medarbeiderne. I intervjuguiden til lederne (Vedlegg 2) dannet vi spørsmål for å få informasjon om hvordan endringsprosessene var gjennomført. Vi knyttet også spørsmål til hvordan lederne opplevde de forskjellige prosessene, samt de ansattes opplevelse av endringene. Noen av spørsmålene var forankret i teori knyttet til endring og kommunikasjon, dette var for å se på om det var noen sammenheng mellom teori og praksis. Utformingen av intervjuguiden til de ansatte (Vedlegg 1) ble gjort etter gjennomført intervju med lederne. Denne intervjuguiden var noe annerledes da vi utformet noen nye spørsmål ut ifra den informasjonen vi fikk fra lederne. Informasjonen fra lederne gjorde det lettere for oss å utforme spørsmål knyttet til selve gjennomføringen av endringsprosessene. I tillegg benyttet vi dataen til å se hva vi ønsket å undersøke enda nærmere. Noen av spørsmålene fra intervjuguiden til lederne ble tatt med videre i intervjuguiden til de ansatte. Dette var for å se om det var noen sammenhenger i de ulike svarene. I likhet med intervjuguiden til lederne ble noen av spørsmålene også her forankret i teori for å se sammenhengen med teori og praksis.

3.4 DYBDEINTERVJU SOM DATAINNSAMLINGSMETODE

I følge Ringdal (2013, 104) er formålet med kvalitative dybdeintervjuer å samle inn informasjon. Vi var interesserte i å få en rik beskrivelse over hvordan de forskjellige respondentene hadde oppfattet prosessene, og anså derfor individuelle dybdeintervjuer som en god metode for innsamling av data. Intervjuet er en samtale mellom forsker og respondent, styrt av en intervjuguide som et hjelpemiddel for fremgang og struktur (Askheim og Grenness 2018, 88). Vi gjennomførte én-til-én-intervjuer ettersom vi ønsket fyldige og detaljerte beskrivelser av informantens og respondentenes forståelse, følelser og erfaringer knyttet til omstillingsprosessene (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 146). Vi ønsket fleksible intervjuer hvor vi kunne komme med oppfølgingsspørsmål der vi så det nødvendig, vi

gjennomførte derfor semistrukturerte intervjuer hvor en overordnet intervjuguide er utgangspunktet, mens spørsmål, tema og rekkefølge varierte (148).

3.5 UTVALG

Utvalget vårt består av syv respondenter fra Bedrift Norway AS, hvorav to personer var ledere. Deretter intervjuet vi fem ansatte, der to av de ansatte var mer inkludert i endringsprosessene. Grunnen til at utvalget vårt bestod av to ledere var fordi vi ønsket noen som hadde vært overordnet i prosessen slik at vi kunne få mer informasjon av dem om hvordan prosessene hadde foregått. I tillegg til lederne fikk vi også tildelt respondenter som hadde stillinger som gjorde dem mer involvert i prosessene gjennom blant annet tillitsvalgt og verneombud. Dette ga oss muligheten til å se på deres opplevelse av endringene med tanke på tilgangen til informasjon underveis, i forhold til de tre resterende respondentene som var helt utenforstående i prosessene. Respondentene var fra ulike aldersgrupper og med ulike arbeidsoppgaver, noe som gjorde at vi følte at vi fikk en bedre forståelse over hvordan deres erfaring med prosessene var.

Utvalget representerer en miniatyrverden av det vi ønsker å undersøke (Johannessen m.fl. 2010, 243). Vi valgte to respondenter ut i fra et informasjonsutvalg, da det var spennende for oss å intervju to ledere som hadde mer informasjon og kunnskap om prosessene (Jacobsen 2015, 181). De fem resterende respondentene ble valgt gjennom tilfeldig utvalg som ble tildelt oss via vår kontaktperson i bedriften (Johannessen m.fl. 2010, 122).

3.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE

Intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker. I den første uken hadde vi et møte med de to lederne i bedriften for å få mer informasjon på hva endringene innebar og deres synspunkter på gjennomføringen. Etter dette utformet vi en mer spesifikk intervjuguide for de ansatte. Intervjuene med de fem resterende ansatte ble gjennomført en uke senere, og alle på samme dag. Selve intervjuet ble gjennomført på et møterom i bedriftens lokaler. Her var det ingen innsyn for resten av de ansatte til å se hvem som var inne til intervju.

Vi hadde kun to undersøkere til stede under de individuelle intervjuene, dette for å ikke ha flere enn nødvendig tilstede da man skulle diskutere et sensitivt tema. Våre arbeidsoppgaver var definert på forhånd hvor én hadde hovedansvaret for intervjuet mens den andre noterte og observerte underveis. I tillegg hadde observatøren som rolle å samle opp eventuelle oppfølgingsspørsmål som kunne stilles underveis eller på slutten av intervjuet. Når intervjuet

var ferdig rullerte vi på posisjonene. Dette var for at den personen som noterte under intervjuet kunne starte å transkribere intervjuet mens det var ferskt i minne og for å sikre at viktig data ikke ble glemt.

3.7 ANALYSE AV DATA

Analysearbeidet startet med å danne et helhetsinntrykk av datamaterialet gjennom transkribering av intervjuene. Videre reduserte vi datamaterialet ved hjelp av kategorisering og koding, før vi kondenserte og sammenfattet meningsinnholdet. Datareduksjon er en viktig del av analysen. Datareduksjon er alt fra å lage oppsummeringer til å plukke ut interessante svar eller relevante materiale sett ut fra forskningsspørsmålene. (Ringdal 2013, 249)

3.7.1 TRANSKRIBERING OG KODING

Kvale og Brinkmann (2008, 204) sier at transkribering er en oversettelse fra talespråk til skriftspråk, og for å sikre oss så nøyaktige gjentakelser av funn som kom frem under intervjuene, tok vi lydopptak. Ettersom vi rullerte på hvem som var inne på intervjuene begynte tredjeperson å transkribere med en gang for å sikre funn man ikke fanger på lydopptak. Ordrett transkribering gjorde at intervjumaterialet hadde sine spor av et muntlig språk, som både hadde sine fordeler og svakheter. På den ene siden var det lettere for oss å huske hvordan intervjuet foregikk og hvordan stemningen var. På den andre siden gjorde det muntlige språket at transkriberingen inneholdt mange ufullstendige setninger og ord som ikke gav mening, dette gjorde til tider at transkriberingsmaterialet var tungt å lese.

Når vi var ferdig med å transkribere de syv intervjuene satt vi igjen med en stor mengde data. Vårt neste steg ble å redusere denne dataen uten at vi mistet viktig informasjon. Vi gjorde dette felles slik at vi kun satt igjen med data vi alle syntes var relevant for vår oppgave (Johannessen m.fl. 2010 173). Underveis trakk vi ut kategorier som vi mente var relevante for oppgaven, her ble det valgt å bruke deduktive koder ut ifra problemstillingen, teori og nøkkelbegreper (Johannessen m.fl. 2010, 174). Dette var et forarbeid til kodingen, ettersom det fortsatt var en stor mengde data som vi trengte å redusere.

I følge Johannessen m.fl. (2010, 174) tillater koding oss å finne, fjerne og så slå sammen alle tekstdeler som knytter seg til problemstillingen. Vi ønsket å avdekke meningsbærende elementer i forhold til vår problemstilling, på grunnlag av dette valgte vi å benytte oss av åpen koding (Askheim og Grenness 2008, 151). Når vi var ferdig med å kategorisere og kode, kondenserte vi den innsamlede dataen ved å samle de etter kodeordene, da dette ga oss en

bedre oversikt over materialet. Til slutt sammenfattet vi for å vurdere om inntrykket av det opprinnelige materialet var i tråd med det vi kondenserte. (Johannessen m.fl. 2010, 176). I vedlegg 3 har vi vist gjennom et eksempel hvordan vi gikk fra transkriberingen til ferdig koding.

3.8 FORSKNINGSETIKK

I følge Johannessen m.fl. (2010, 83) handler etikk om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Når man gjennomfører studier vil man stilles overfor noen etiske dilemmaer og det vil da være viktig for en forsker å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke den det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen 2015, 45).

Ettersom det vi ønsket å undersøke kan være et sensitivt tema for organisasjonen og respondentene var vi nøye på å stille oss selv etiske spørsmål underveis. I følge Jacobsen (2015, 47) er det tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom dem det forskes på og den som forsker:

Det første kravet er *informert samtykke*, hvor den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen og den som undersøkes vet om hvilke farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen 2015, 47). Vi sendte en mail til bedriften hvor vi forklarte hva vi ønsket å undersøke, hvor mange og hvilke stillinger som var ønskelig. Vi fikk tilbakesendt en liste med navn og stillinger, hvor vi ble forklart at de hadde spurt rundt i bedriften om hvem som hadde mulighet. Da vi ikke sto for selve rekrutteringen kan vi ikke vurdere om de følte seg presset til å delta, men underveis i intervjuene fikk vi inntrykk av at de fleste var positivt innstilt til å bli intervjuet.

Krav nummer to er *krav på privatliv*, der man som forskere må vurdere hvor sensitiv og privat informasjonen som samles inn er. Man må tenke nøye igjennom hvor stor muligheten er for å kunne identifisere enkeltpersoner ut fra dataene (Jacobsen 2015, 48-49). Vi har valgt å anonymisere våre informanter i oppgaven og vi vil derfor ikke oppgi karakteristika av disse i vår analyse. Dette gjorde vi informantene oppmerksomme på i forkant av hvert intervju, noe som ga oss muligheten til å få så oppriktige og ærlige svar som mulig. Vi valgte også under koding og mikse respondentene slik at rekkefølge ble endret, under koding prøvde vi også å ta ut gjenkjennbare trekk ved respondentene. Ut i fra dette er det viktig å merke seg at noe relevant informasjon har blitt utelatt fra analysen grunnet forskningsetikk om anonymitet.

Det siste kravet er *kravet på å bli korrekt gjengitt*, der man som forskere skal forsøke så godt som det er mulig å gjengi resultatene man får i fullstendig opprinnelse og i riktig sammenheng (Jacobsen 2015, 51). Vi innhentet samtykke til å bruke lydopptak i forkant av hvert intervju, noe alle godtok. Intervjuene slettet vi etter fullført transkribering. Ingen resultater eller sitater er tatt ut av kontekst, så informasjonen som kom frem i intervjuene vil dermed ikke få en annen mening i analysen. Bedriften vil få tilsendt deler av oppgaven før levering, for å passe på at det ikke har forekommet noen misforståelse.

3.9 KVALITETSSIKRING

Evaluering av kvalitative undersøkelser knyttes gjerne til validitet og reliabilitet, som handler om undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2015, 227). I kvalitative undersøkelser er det mer nærliggende å operere med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvalitet (Johannessen m.fl. 2010, 229).

Pålitelighet styrkes ved at en gir et detaljert bilde av forskningsprosessen og en inngående beskrivelse av konteksten gjennom den fenomenologiske fremstillingen (Johannessen m.fl. 2010, 231) *Pålitelighet* knytter seg til dataens grad av *reliabilitet*, som vi har forsøkt å beskrive gjennom hvilke data som er benyttet, hvordan de ble samlet inn og hvordan de bearbejdes (231).

Troverdighet handler om at den må være gjennomført på en troverdig måte, en måte som vekker tillit (Jacobsen 2015, 17). Vi fikk ta en del i organisasjonens lunsjpause som gjorde at vi fikk observere hvordan dynamikken var mellom de ansatte, noe som kan være med å styrke begrepsvaliditeten. Her ser man på om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og de dataene som samles inn (Johannessen m.fl. 2010, 232).

Overførbarhet handler om at man ser på graden en undersøkelse lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige på andre felt enn bare det som studeres (Johannessen m.fl. 2010, 233). For å styrke overførbarheten har vi forsøkt å gi en detaljert beskrivelse av konteksten og bakgrunnen for undersøkelsen.

Bekreftbarhet vil si i hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannessen, Tuft, Christoffersen 2010, 234). For å se på bekreftbarheten i undersøkelsen har vi forsøkt å være selvkritisk, åpen og ærlig om undersøkelsen, videre skal vi også se på om fortolkningene vår kan støttes av annen litteratur.

4.0 ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapitlet skal vi presentere resultatene fra empirien og analysere funn som ble hentet inn i den kvalitative datainnsamlingen, som er beskrevet i oppgavens metodedel. Analysen er basert på teoretiske antakelser, dette dreier seg om å følge de teoretiske antakelsene vi hadde i starten av prosessen og la disse styre analysen vår (Johannessen m.fl. 2010, 207). Ut ifra funnene fra undersøkelsen skal vi se om det har sammenheng med teorien vi har tatt utgangspunkt i. Funnene vil bli illustrert ved å ta inn eksempler fra informantenes og respondentenes uttalelser. Hvis funnene våre ikke stemmer overens med de teoretiske antakelsene, er vi nødt til å sette spørsmål ved funnene.

Kapitlet starter med å analysere kommunikasjonen til Bedrift Norway AS først i nedbemanningsprosessen og deretter fusjoneringsprosessen. Dette for å få en mer strukturert oversikt over kommunikasjonen i de forskjellige endringsprosessene. Vi vil beskrive hvordan vi opplevde respondentenes tilfredshet med hvordan kommunikasjonen var i de ulike prosessene. Deretter vil vi presentere omstillingskurven og hvordan de forskjellige respondentene reagerte på prosessene. Videre vil vi gå mer i dybden på forskningsspørsmålene om usikkerhet og motivasjon, hvor vi vil sette disse opp mot funnene som har kommet frem i analysen, og til slutt vil vi presentere hvordan oppfølgingen har vært gjennom begge prosessene.

4.1 KOMMUNIKASJONEN I OMSTILLINGSPROSESSENE

I følge Ford og Ford (1995, 542) skjer endringsprosessen i, og drives av kommunikasjon og ikke omvendt. Å produsere endring er ikke en prosess som bruker kommunikasjon som et verktøy, men snarere er det en prosess som er skapt, produsert og vedlikeholdt av og innenfor kommunikasjonen. Kommunikasjon defineres som “*den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon*” (Jacob og Thorsvik 2013, 280). For å danne et bedre bilde over endringsprosessene har vi nå delt de opp for å se hvordan formidlingen av hver prosess foregikk. Dette er for at det skal være lettere å skille de to prosessene, men også for å se hvordan informasjon ble formidlet og hva formidlingen hadde å si for usikkerheten og motstanden til endringene hos de ansatte.

4.1.1 FORMIDLING I NEDBEMANNINGSPROESSEN

I nedbemanningen ble det i følge lederne brukt forskjellige kommunikasjonskanaler som

informasjonsmøter, e-post og avdelingsmøter. Kommunikasjonskanalen er en konkret formidlingsvei, det kan være en samtale ansikt til ansikt, e-post, sosiale medier eller intranett (Kaufmann og Kaufmann 2015, 398-399). Vi fikk gjennom intervjuene vite at Bedrift Norway AS måtte inkludere verneombud og tillitsvalgte i nedbemanningsprosessen. Tillitsvalgte og verneombudet ble først kalt inn til et møte, hvor det ble gitt informasjon om hvor mange som ble berørte, men de fikk ikke informasjon om hvem de berørte var. Da lederne senere ga informasjonen om at det ville skje en nedbemanning ble dette formidlet gjennom ett informasjonsmøte. I intervjuet med Leder 1 (L1) kommer det frem at ledelsen syntes at de ansatte ble godt informert i forkant av nedbemanningen:

“Vi mener de var godt informert, vi hadde et møte med de, så de var informerte for å si det sånn, men kjempeutfordring med informasjon.”

Videre nevner L1 at kommunikasjonen er viktig og at det gjerne er det vanskeligste opp i det hele, da det skal gis riktig informasjon, til rett tid, og med en god hensikt. Dette tyder på at L1 er klar over viktigheten av kommunikasjonen i en endringsprosess, og betydningen den har for de ansatte. Likevel kommer det frem fra samtlige av de ansatte at nedbemanningen kunne blitt kommunisert på en bedre måte. Dette tydeliggjøres når respondentene ble spurt om hvordan de fikk vite om nedbemanningen. Det var en samlet enighet om at “nyheten” om nedbemanningen kom altfor sent, spesielt siden de allerede hadde fått et inntrykk av at en nedbemanning ville forekomme både gjennom media og rykter. Respondent 3 (R3) uttrykker:

“Jeg synes de (ledelsen) kunne vært bedre med å informere, for det ble mye snakk i gangene da ingen visste noe konkret. Og når vi først fikk vite noe ble det bare så vidt fortalt at de nå kjørte en prosess, der de skulle permittere, så eventuelt nedbemanne.”

Videre gjennom intervjuene med de ansatte kommer det frem at det oppstod mange rykter om nedbemanning i bedriften i denne tiden. R1 støttet dette med ett raskt og bestemt svar om hvordan vedkommende fikk vite at det ville forekomme en nedbemanning: “Rykter!!”. Vårt inntrykk av situasjonen var at de ansatte både var skuffet og irritert over måten det ble informert om. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015, 411) oppstår gjerne rykter på grunn av utrygghet og manglende informasjon. R4 gav oss inntrykk av at det blant annet var signaler fra ledelsen som gjorde at ryktene begynte å spres:

”Det var veldig stille, og så begynte ryktene å gå, fordi noen ble kalt inn til oppsigelses samtaler under lunsjen da alle satt å spiste. Og hvis du da tenker at du ikke skaper snakk... Jeg blir helt oppgitt rett og slett”.

Flere av respondentene informerer oss om at de hovedsakelig fikk vite om nedbemanningen av de som var midt opp i det. Ut ifra dette får vi sterke signaler om at respondentene hele tiden hadde mistanker om hva som foregikk i organisasjonen, men at det var et stort savn etter spesifikk informasjon fra ledelsen. Særlig da rykter om navn på hvem som måtte gå begynte å spre seg i organisasjonen. Ut ifra dette kan vi tolke det som om ryktene begynte å spre seg fordi de ansatte var utrygge på situasjonen og den manglende informasjonen.

I intervjuet med L1 blir det nevnt at media har spilt en rolle for deres kommunikasjon vedvarende nedbemanningen. L1 mener at skriveriene om nedgangstider i oljebransjen hjalp med å skape mer aksept da det ikke bare gjaldt dem, men alle i bransjen. På den andre siden ser vi det faktumet at respondentene hadde fulgt med i avisene gjorde de mer usikre, noe som igjen ble med på å skape rykter. R4 uttrykket at ledelsen burde forberedt dem på det tidligere:

“Alle leser aviser og nyheter, det er jo oppegående folk som jobber her, så alle skjønnte at noe måtte skje. Så de burde sagt at “vi jobber med det, vi har røde tall, noe må gjøres”, at de forberedte oss på en måte, selv om vi visste det, så ville man jo høre det vår egen leder.”

Her kan man se at media er med på å skape forståelse for hvorfor nedbemanningen måtte til, men faktumet at det sto i media gjorde at de forventet mer informasjon og at den informasjonen burde ha kommet tidligere. I følge Mikkelsen og Laudal (2014, 388) bør lederen sørge for at det kommuniseres tilstrekkelig med informasjon til de som er berørte i en endringsprosess. R4 poengterer dette med følgende sitat:

“Informasjon skaper trygghet. Du får trygghet, selv om det er negativt, når det er din nærmeste leder som sier “beklager, men nå har det også rammet oss.”

Uttalelsen tyder på at respondenten mener at ledelsen kunne gjort ventetiden litt tryggere, med små grep med kommunikasjonen. Samtidig som de kunne informert selv om det ikke var noe å informere om. Erlien (2012, 148) hevder at en utfordring for ledere er å gi tydelig informasjon i en fase av prosessen hvor alle svarene kanskje ikke er klare, men kommunikasjon bør likevel ikke utelukkes av den grunn, og en bør være ærlig å si det som det

er. På den andre siden poengterer R2 at ledelsen gjorde så godt som de kunne i forhold til informasjonen de hadde og den som ble gitt:

”Jeg tror egentlig at ledelsen gjorde så godt som de kunne, men det var nok ikke godt nok. Men jeg tror ikke de (ledelsen) hadde kompetansen til det, de burde gått på kurs i endring før dette skjedde.”

Så selv om respondentene hovedsakelig var misfornøyd med informasjon og hvordan nedbemanningen ble kommunisert, forstår de at det er et vanskelig tema å informere om. Som vi har nevnt tidligere er også ledelsen klar over at det er en stor utfordring med å informere rett informasjon til rett tid. Det kan være vanskelig for ledere å kalkulere hvilket tidspunkt man skal gå ut med informasjonen for å ikke skape usikkerhet. L1 uttrykker at de gjorde så godt de kunne for å minimere denne usikkerheten, selv om flere ansatte uttrykker misnøye med mangelfull informasjon underveis. Men er det mulig å gjennomføre en nedbemanningsprosess helt uten usikkerhet? Den kan selvfølgelig minimeres med god kommunikasjon og informasjon til de ansatte. Det å informere og involvere er en viktig del av å minske usikkerheten. Vi ser at det var et stort ønske fra de ansatte å være mer inkludert i prosessen, R1 forteller:

”Vi fikk ikke ta del av det, det var på en måte gjort over oss. Jeg synes det er rart at man ikke prøver å drøfte andre løsninger på det. At de bare bestemmer seg for en løsning. Så går de for det. Så det kunne blitt løst på en bedre måte.”

Det kan ut ifra utsagnet virke som om det ikke var så mye rom for tilbakemelding fra de ansatte når ledelsen formidlet om nedbemanningen. I en toveisprosess er tilbakemelding viktig, dette vil være en reaksjon fra mottaker til sender, en kan si at kommunikasjonsprosessen nå snur, slik at mottaker blir sender. Tilbakemelding gir den opprinnelige senderen en mulighet for å korrigere (Kaufmann og Kaufmann 2015, 400). Vi ser at det har vært et stort ønske om at det var mer rom for at de kunne si sine meninger og å bli hørt. Da dette kan føre til at de ansatte føler seg mer inkludert og sett, noe som kan være med på å gjøre situasjonen tryggere, da en nedbemanning kan bli sensitivt for flere parter.

Til slutt tolker vi ut i fra intervjuene at flere av respondentene ønsket at mellomlederne ble flittigere brukt som informasjonskanal, og at de ønsket mer menneskelig kontakt enn bare

allmennmøter. I følge Filstad (2013/2014) fremstår mellomlederne som budbringere for toppledelsen. Det kommer til uttrykk gjennom intervjuene at mellomlederne ikke ble brukt som budbringere under prosessen. Om organisasjonen hadde implementert bruk av mellomledere kunne det ha ført til mer rom for tilbakemeldinger. På den andre siden kunne bruken av mellomlederne ha bidratt til å gi effektiv kommunikasjon til de ansatte og hjulpet lederne med å få en bedre flyt i kommunikasjonen. Dette kunne igjen vært med på å bedre behovet for den menneskelige kontakten. Gjennomgående i nedbemanningen ser vi at rykter og sosiale medier hovedsakelig var den største informasjonskanalen. De ansatte følte at det var her de fikk informasjonen om hva som skulle skje. Dette kan også forsterkes gjennom at de ansatte uttrykte at allmennmøtet kom altfor sent, siden de allerede hadde en mistanke om nedbemanningen.

4.1.2 FORMIDLING I FUSJONERENGEN

Fusjoneringen ble først kommunisert gjennom informasjonsmøte av lederne i Norge, og noen uker etter kom ledelsen fra Nederland og holdt en powerpoint introduksjon for alle ansatte i bedriften. I følge R3 var ikke denne endringsprosessen like ille som nedbemanningen, spesielt ettersom at hele ledelsen var tilgjengelig for spørsmål og at det var mer følsomt med en nedbemanning enn en fusjonering for enkeltpersoner. Det var flere av respondentene som satt med samme inntrykk som R3, R1 uttrykker:

”Jeg var selvfølgelig skeptisk helt i begynnelsen, med alt nytt (...) jeg tror det hjelper at vi har sjefen for Bedrift Norway AS her hos oss, det får oss kanskje til å føle oss tryggere, at våre interesser kanskje blir mer ivaretatt.”

Det er som nevnt tidligere et kjent fenomen at ansatte ikke liker endring noe som kan være en utfordring for ledelsen hvis der ikke er noe rom for tilbakemeldinger. Videre ser vi at de har tatt med seg noe kritikk fra nedbemanningsprosessen, da det kommer frem at tillitsvalgte var mer involvert. På den andre siden ble ikke verneombudet inkludert i denne prosessen, noe L2 uttrykker som etterpåklokskap. Dette viser at lederne ser hva som kunne blitt gjort annerledes, og tar det med seg videre til en eventuell ny endringsprosess. Dette tyder på at ledelsen prøver å ta med seg kritikken og hvordan de kan skape en best mulig omstillingsprosess, men at det kan bli vanskelig i en hektisk hverdag.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 301) forutsettes det at lederne klarer å kommunisere det budskapet som man ønsker å formidle, samtidig at budskapet blir kommunisert på en slik måte at det blir forstått og akseptert blant de ansatte. Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at de ansatte hadde en god forståelse for hvorfor fusjoneringen måtte til, men at det fortsatt var en form for usikkerhet ettersom at de akkurat hadde gått gjennom en nedbemanningsprosess. R4 var negativ til fusjoneringen fordi vedkommende var redd for at prosessen ikke kom til å være god, særlig ettersom at de hadde hatt en negativ endringserfaring i nedbemanningen. Videre utdyper R1:

“Jeg fryktet litt at fusjoneringen ville gå utover min egen rolle, (...) Så jeg var redd det skulle få konsekvens for meg.”

Ettersom at endringsprosessene i noe grad overlappet hverandre kan man tolke det som om de ansatte ikke hadde fått tilvendt seg sin nye hverdag etter nedskjæringene. Dette kan ha skapt mer usikkerhet enn nødvendig ettersom at fusjoneringsprosessen kom så tett på nedbemanningen. Vi kan se at det er noe uenighet om de følte seg underrettet underveis i fusjoneringen. Her ser vi at flertallet av respondentene følte at de fikk nok informasjon underveis, mens noen mente at de ikke var nok informert. Ettersom R2 uttrykker at når de fikk vite om fusjoneringen fikk de bare beskjed om at “nå skal vi slå sammen, dette kommer til å skje (...)”. Videre sier R1:

“Jeg går ut ifra at formålet med fusjoneringen var å spare penger, så vi ble egentlig bare pålagt å gjøre det, og så måtte vi finne den beste måten å gjøre det på.”

I følge Erlie (2012, 29) er nøkkelen til å lykkes å være åpen og gi tilstrekkelig med informasjon om både årsaken, bakgrunnen og en grundig plan for omstillingsprosessen. Vi kan ut ifra utsagnet til R2 se at ledelsen har gitt informasjon, men det kan se ut som om de ikke oppnådde det de ønsket med å fortelle nøyaktig hvordan endringen ville påvirke de ansatte. For å støtte dette forteller R1 at ledelsen kunne vært bedre på å informere underveis istedenfor å samle opp alt for å ta det på et informasjonsmøte, noe som kan tyde på at ledelsen ikke har lykkes helt med å gi tilstrekkelig med informasjon underveis.

Respondentene har blandede følelser for fusjoneringsprosessen, på tross av at lederne hadde gitt informasjon om at det ikke skulle gå utover noen sin arbeidshverdag. I intervjuet med L1 forteller vedkommende at det vil være veldig lite endring på individuell basis, ingen ville få ny sjef eller arbeidsbetingelser. Men vi kan gjennom respondentens intervjuer se at de hadde

helt forskjellige erfaringer med den faktiske endringen, noen hadde hatt små organisatoriske endringer, mens andre hadde skiftet helt stillingsbeskrivelse. R2 forklarer endringen i hverdagen slik:

”Har fått fleksitid, endringer i arbeidstimer, en del småting som er endret. Det er litt goder som er endret på, men alt i alt syns jeg at jeg sitter dårligere igjen etter endringen”.

Her ser vi at respondenten føler at de har fått litt dårligere arbeidsvilkår enn de hadde før fusjonen trådte i kraft. Dette kan være med å svekke tilliten til ledelsen i noen grad, da de hadde fått beskjed på forhånd at fusjonen ikke skulle påvirke dem. Graham og Stensaker (2012) mener at de ansattes tillit til ledelsen er viktig for en organisasjons evne til å gjennomføre endringer, spesielt dersom endringer kommer hyppig. Endringen i bedriften har i noen grad vært hyppig da deres endringsprosesser overlappet hverandre, samt noen dårlige erfaringer fra tidligere prosesser som kan ha vært med på å svekke tilliten. På den andre siden ser vi at tilliten til ledelsen økte når usikkerheten begynte å gå bort. R3 forklarer at tilliten var svekket når vedkommende var usikker over jobben sin, men at den ble bedre igjen etterhvert. Det vil hele tiden være viktig for ledelsen å fokusere på tillit, da de ansatte som har tillit til ledelsen vil kunne bidra positivt til gjennomføring av endringer (Graham og Stensaker 2012).

Som nevnt tidligere kom det frem under intervjuet med lederne at bedriften har et intranett for både Bedrift Norway AS og hele bedriften globalt, her kunne alle gå inn for å få informasjon. Intranett er en enveis kommunikasjon hvor det ikke er så lett å stille spørsmål ved informasjonen. Erlien (2012, 191) mener at intranett kan være nyttig for å kommunisere praktisk og rutinemessig informasjon, men kan aldri erstatte den medmenneskelige kontakten. I intervjuene med de ansatte oppfattet vi det som om de ikke synes at intranettet ble så godt brukt til å gi informasjon, og at de heller ønsket informasjon fra deres nærmeste overordnede. Systematisk informasjon i flest mulig kanaler vil redusere usikkerhet og minske motstand (Bjørnstad 2016). Med dette er det rimelig å anta at intranett kan være en viktig informasjonskanal i endringsprosessene, men kan være problematisk når det er viktig informasjon som skal gis og man ikke vet hvordan mottakeren oppfatter budskapet.

Intranettet er også den kommunikasjonskanalen hvor de uttrykker sin nye kommunikasjonspolicy, i følge L2 går den ut på å ha en ærlig og åpen kommunikasjon. Den definerer hvem og hvor mye informasjon som skal gis. Det blir også presisert at denne

policyen er relativ ny, men at det skal virke som et hjelpemiddel for å bli bedre til å kommunisere. Vi så underveis i intervjuene at samtlige av respondentene var usikre når vi spurte om policyen og at det var noe variasjon i svarene, hvor R4 mener at det ikke finnes noe policy. Videre svarte R5 og R1 at de hadde hørt om den, men at den ikke var særlig implementert enda. Gjennom svarene fra respondentene tolker vi det som at policyen ikke er godt nok implementert. På en annen side kommer dette også frem gjennom informasjonen i endringsprosessene da det ikke virker som at det er klart hvem som skal gi informasjon, og hvor mye informasjon som skal gis. Videre ser vi gjennomgående i fusjoneringsprosessen at de har brukt informasjonsmøter og intranett for å formidle informasjon om fusjoneringen. Vi ser også at denne prosessen har en mindre grad av usikkerhet ettersom at ledelsen var mer tilgjengelig for spørsmål.

4.2 OMSTILLINGSKURVEN

Grunnlag for god kommunikasjon i endringsprosesser er avhengig av at det eksisterer en etablert kommunikasjonskultur i organisasjonen på forhånd. Det viser seg også at reaksjonene på endring varierer fra person til person, og man går gjennom ulike faser på ulike tidspunkt (Svendsen 2016/2017). Omstillingskurven deler menneskers reaksjon på endring inn i fire faser, disse fasene er benektingsfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen. Den bygger på kunnskaper og reaksjoner man har til forskjellige hendelser (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Hvor lang tid man bruker på å bevege seg mellom de forskjellige fasene avhenger av personlige forutsetninger.

I fase en, benektingsfasen, møter individet endringen for første gang. Da respondentene fikk høre om endringsprosessene så vi at de fikk ulike tanker og følelser om at de skulle endre seg igjen. De følte seg mer usikre med tanke på egen stilling og kollegaene deres. Som et fellestrekk ser vi at respondentene fikk altfor lite informasjon helt i starten av prosessene, slik at de ikke fikk nok forståelse for hvorfor endringen måtte til. I fase 1 kan individer dytte ut fakta gjennom kognitiv eller emosjonell blokkering (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Denne blokkeringen kan påvirke de ansattes forståelse for hvorfor i en omstillingsprosess må til. Ettersom at omstillingskurven viser forskjellige faser individet går gjennom ved en endring, er ikke denne oppfatningen endelig, og reaksjonene endrer seg underveis i prosessen (379).

I fase to, som blir kalt for reaksjonsfasen, innebærer mental motstand mot endringen. Vi

merket spesielt når fusjoneringen trådte i kraft, at flere av respondentene visste motstand, siden de akkurat var ferdig med nedbemanningen.

“Jeg følte usikkerhet, jeg synes vi fikk vite ting sent, ledelsen burde ha informert mer. Og jeg var redd for at også denne prosessen skulle bli dårlig!”

Her ser vi at R4 uttrykker fortvilelse og angst for at prosessen skulle bli dårlig. Samtidig var det noen som var likegyldig til prosessen ettersom at de fikk mer informasjon underveis. I denne fasen slår sannheten inn og kan utløse sterke reaksjoner som angst, fortvilelse, sinne og tristhet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 392) kan man i denne fasen også melde seg helt ut av prosessen. Vi ser som et fellestrekk at de ansatte var redd for at prosessene skulle bli dårlige, siden de ikke hadde god endringserfaring fra tidligere. Men ingen av de ansatte meldte seg ut av noen av prosessene.

I den tredje fasen, undersøkelsesfasen, har individet ”erkjent” det tunge og vanskelige, og begynner sakte men sikkert å se fremover og lete etter nye muligheter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). To av respondentene som har hatt stillinger som har gitt dem tilgang til mer informasjon enn de resterende respondentene følte seg tryggere. De forklarer at de forstod hvorfor endringsprosessene måtte til, noe som kan tyde på at deres tilgang til informasjon har gjort at de hadde en større forståelse og at det skapte mer trygghet for dem underveis. R5 forteller:

“Det var trasig for alle sammen, men det var en nødvendig prosess, som man er innstilt på å ta konsekvensene av uansett hvordan de ble.”

Vi ser også at når de resterende respondentene har fått endringsprosessene litt på avstand har de fått en bedre forståelse for hvorfor ledelsen tok de valgene de gjorde, R4 forklarer at:

“Når man ser det litt fra utsiden forstår man mer hvorfor de tar de valgene de gjør.”

Dette kan støtte antagelsen på at de beveger seg inn i den siste fasen som er tilpasningsfasen, her begynner personen å få fast grunn under føttene igjen, personen klarer å engasjere seg aktivt i den nye hverdagen sin (Kaufmann og Kaufmann 2015, 379). Det første vi legger merke til er at ledelsen startet i denne fasen, dette kan være fordi de hadde full tilgang til informasjonen og de så en stor nødvendighet for at endringene måtte skje. Under intervjuene fikk vi inntrykk av at ting begynte å gå tilbake til det “normale”. R3 uttrykker:

“Nå er det tilbake slik som det var, en trygg og god arbeidsplass med godt samarbeid.”

Dette observerte vi også under lunsjpausen. I lunsjen oppdaget vi at det var en hyggelig tone mellom de ansatte og lederne, og at de virket som en god og sammensveiset gjeng. Man kan i realiteten oppleve både høy og lav grad av forståelse og aksept i løpet av prosessen. Dette er altså ikke en tilstand som er endelig, noe omstillingskurven illustrerer.

4.3 USIKKERHET

4.3.1 VARIERER USIKKERHETEN UT I FRA HVILKEN ENDRINGSPROSESS DET ER?

Som vi har nevnt tidligere har det vært usikkerhet både i nedbemanningsprosessen og fusjoneringsprosessen. Usikkerhet er differansen mellom den informasjonen som er nødvendig for å ta en sikker beslutning og den informasjonen som er tilgjengelig på tidspunktet for beslutningen (Kjølberg 2014). Usikkerhet kan sees på som en fellesnevner gjennom begge endringsprosessene, mens graden av usikkerhet kommer an på tilgang til informasjon.

Vi ser at det var betraktelig mer usikkerhet under nedbemanningsprosessen enn fusjoneringsprosessen. Årsak til dette kan begrunnes ved ulik tilgang til informasjon underveis. Videre kan vi se at den manglende informasjonen på hvor det skulle kuttes gjorde at folk følte seg mer usikker og utsatt i sin stilling, noe som viser til at de fryktet for personlig nederlag. R1 forklarer at:

”Det var veldig mye usikkerhet, man vet ikke om du selv blir rammet, som sagt så blir det litt rykter og alle føler seg utsatt, så det er en veldig ubehagelig situasjon uansett om man blir rammet eller ikke.”

På den andre siden ser vi at R2 mente at noen i organisasjonen var overdrevet usikre, hvor vedkommende tenkte at de ikke trengte å føle seg utsatt. Dette kan tyde på at den manglende informasjonen førte til at flere følte seg usikre i forhold til hva som var nødvendig. Lines (2012) mener berørte i en endringsprosess vil stille spørsmål som reflekterer konkrete former for usikkerhet knyttet til hvordan endringen vil påvirke trekk ved jobben, men også hvorvidt endring er nødvendig og fornuftig. Her kan vi se at om man ikke får tilstrekkelig tilbakemelding på spørsmålene man stiller kan det føre til at man føler mer usikkerhet og motstand mot endringen.

Videre kan man se at tilgangen til informasjon kan være hovedgrunnen til at det var mindre usikkerhet og mistro under fusjoneringsprosessen da de ansatte mente at det var mer akseptabel informasjon under denne prosessen. Som nevnt tidligere ser vi at ledelsen tidlig hadde gått ut med å si at det ikke kom til å ha noen konsekvens for de ansatte i form av at det ikke kom til å bli noen nedskjæringer. Dette kan ha ført til at de ansatte følte seg tryggere og graden av usikkerhet gikk ned, selv om noen av respondentene uttrykte usikkerhet i den grad at man aldri kan være helt trygg i tiden bransjen deres er i nå. På den andre siden kan en annen mulig forklaring være at det er lettere å kommunisere om en positiv endring, enn en negativ endring. Ifølge Ørjasæter m.fl (2016, 120) krever det mye av mennesker å ta opp ubehagelige ting, og ofte velger man da å vente og heller sende ut kollektive tilbakemeldinger, fordi de oppfattes som mer ufarlige. Ettersom at fusjoneringen skulle føre til at hele selskapet skulle dra mer nytte av hverandre, bli mer selvstendige og sammensveiset kan det tyde på at det var lettere for ledelsen å inkludere de ansatte underveis ettersom at endringen skulle være formålstjenlig for dem. R3 forklarer at:

”Det var litt bedre kommunikasjon i forbindelse med fusjoneringsprosessen, der var det kanskje litt lettere å kommunisere ut. Det er mye mer ubehagelig å snakke om nedskjæringene og at folk må gå, enn å snakke om en fusjonering.”

Sitatet styrker antakelsen om at det er lettere å kommunisere om en positiv endring i forhold til en negativ endring. Dette gjenspeiles også under intervjuene da man ser at informasjonen som blir gitt varierer ut ifra hvilken type endring det er, noe som igjen påvirker de ansattes usikkerhet og motstand til endringsprosessene.

4.3.2 KAN MANGLENDE KOMMUNIKASJON FØRE TIL USIKKERHET?

I usikre tider øker kravet til presisjon i kommunikasjonen. En omstillingsprosess er sjeldent behagelig, og ofte rammet av usikkerhet. Kommunikasjonen er gjennomgående gjennom analysen, og for å få et bedre bilde over hvordan kommunikasjonen har påvirket de ansattes usikkerhet, ønsker vi å se nærmere på dette punktet. Usikkerheten er med på å skape en grobunn for rykter og mistro, som igjen kan føre til spekulasjoner om hva som skjer videre (Jacobsen og Thorsvik 2013, 296). Det er rimelig å anta at for å unngå dette er det viktig å kommunisere hvorfor omstillingen er nødvendig, og det å være ærlig helt fra starten i prosessen da dette kan bidra til å minske usikkerheten. Det kan være vondt å være ærlig, men det er viktigere å skape tillit i omstillingsprosesser. For å få et bedre bilde over hvordan

kommunikasjonen har foregått i Bedrift Norway AS kan den beskrives gjennom formidlingsmodellen.

Modellen impliserer at kommunikasjonens form er det sentrale, og målet er å overbevise mottakeren gjennom ulike virkemidler (Kongsvik 2006). For det første har kommunikasjonen i Bedrift Norway AS hovedsakelig vært en enveis aktivitet. For det andre har kommunikasjonen vært lukket, slik at de ansatte ikke har hatt muligheten til å kunne påvirke budskapet. For det tredje sitter vi med et inntrykk av at ledelsen har hatt som mål å klare å overbevise de ansatte om at endringen har vært nødvendig for at de skal "overleve" nedgangstidene. Som vi ser tidligere ønsket de ansatte å bli mer inkludert i prosessene og å få muligheten til å gi tilbakemeldinger underveis. Hadde de ansatte fått disse mulighetene kunne dette vært med på å minske graden av usikkerheten.

Fordelen med denne modellen i omstillingsprosesser er at kommunikasjonen kan skje raskt og effektivt, dette kan være nødvendig i tilfeller der det skjer endringer hurtig, både internt og eksternt som bedriften må rette seg etter (Kongsvik 2006). Bedrift Norway AS sine endringsprosesser var i noe grad planlagt, men kom i hovedsak som en reaksjon på krisen i oljebransjen. En planlagt og uplanlagt endring blir definert som "*Forskjellen(e) mellom to (eller flere) tilstander eller øyeblikk av tid*" (Ford og Ford 1995, 543). På den andre siden kan en ulempe ved formidlingsmodellen være at de ansatte opplever å ikke ha kontroll over det som skjer, dette kan ha en negativ innvirkning på endringsmotivasjonen og eierskap til prosessen, videre kan dette bidra til å skape motstand mot endringen og usikkerhet individuelt (Kongsvik 2006). Ut i fra dette kan vi se at om de ansatte hadde fått rikelig med informasjon underveis i begge prosessene, ville dette ført til at de følte mer trygghet. Som vi har nevnt tidligere ønsket de å bli mer underrettet underveis i prosessene selv om det ikke var noe informasjon å gi.

I intervjuene spurte vi respondentene om å velge tre faktorer som var viktigst for dem i en endringsprosess. Vi presenterte et ark med post-it lapper med ulike faktorer og ba dem om å rangere de etter viktighet og gi en begrunnelse av valgene. Faktorene som respondentene kunne velge mellom var: *kommunikasjon, tillit til lederne, lav grad av konflikter, å anse endringen som nødvendig, god oppfølging, trygghet, at idealer og verdier ikke blir endret, å*

bli inkludert og at en ikke mister status. Vi ga dem også en valgmulighet til å velge *annet*, om det var noen andre faktorer enn de vi hadde valgte som de anså som viktig. Samtlige av respondentene valgte *kommunikasjon* som den viktigste faktoren for dem i en endringsprosess, resten av plasseringene varierte ut i fra respondentene (se vedlegg 4). I begrunnelsen for valget kommer det frem fra flere av respondentene at kommunikasjonen var roten til mange av de andre faktorene som de valgte. Her ble det påpekt at kommunikasjon var med på å skape trygghet. Dette kommer godt frem fra R4:

“Jeg tenker god kommunikasjon gir trygghet, god kommunikasjon gjør at du føler deg inkludert, god kommunikasjon gjør at du vet meningen, god oppfølging er også under kommunikasjon det gjør også inkludert.”

Her ser vi at kommunikasjon er viktig av flere grunner i endringsprosesser. Vi ser også gjennom intervjuene at det er en sammenheng mellom mangel på kommunikasjon og opplevd usikkerhet. Videre fremkommer det at selv om endringer i bedriften førte til mye usikkerhet, kunne ledelsen minsket den ved å presisere kommunikasjonen og gi den informasjonen som de hadde mulighet å gi til ansatte.

4.4 MOTIVASJON I OMSTILLINGSPROSESSER

Vi vil nå analysere hvordan motivasjonen til de ansatte har vært i begge endringsprosessene. Som tidligere presentert i oppgavens teorikapittel, kan store omstillingsprosesser være med på å forme de ansattes motivasjon på arbeidsplassen, både positivt og negativt. Kaufmann og Kaufmann (2015, 113) definerer motivasjon som *”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”*. Vi vil drøfte motivasjon opp mot teorien som er relevant, dette er for å få et bilde av hvordan motivasjonen til de ansatte er i Bedrift Norway AS, og hva ledelsen eventuelt har gjort for å holde motivasjonen til de ansatte oppe i omstillingsprosessene. Åpen og god toveis kommunikasjon er ifølge Erlie (2012, 127) en forutsetning for å skape motivasjon, som feedback, tilbakemeldinger eller reaksjoner fra ledelsen. Når vi spurte respondentene hva som motiverte de var kommunikasjon en gjenganger. Flere av respondentene uttrykker at det ikke skal så mye til for å motivere dem, og at det å få tilbakemeldinger, bli sett og bli hørt er en av de viktigste faktorene. R1 uttrykker:

”Jeg blir motivert av kjekke og varierte oppgaver, at jeg blir sett og det jeg gjør blir lagt merke til. Anerkjennelse, ikke nødvendigvis i form av lønn og bonus, men at noen sier at jeg gjorde en god jobb.”

Felles for alle respondentene er at motivasjonen ikke har vært så dårlig i noen av prosessene. Men på den andre siden uttrykker R1 at det til tider ikke var så kjekt å gå på jobb, noe som gjorde at arbeidslysten ble noe redusert samt motivasjonen for å gjøre en god jobb. Likevel gikk arbeidshverdagen etterhvert tilbake til det normale. R4 uttrykker at vedkommende synes bedriften burde gitt en rolle som motivator når endringene skjedde:

”Motivasjonen reduseres når man har mange ubesvarte spørsmål og når alle er usikre, og så er det ingen der til å piffe dem opp igjen.”

Ut i fra dette tolker vi det som at en motivator i prosessene kunne bedret motivasjonen til respondenten. I følge Erlie (2012, 30) vil det bety mye for bedriften at medarbeiderne er motivert, og at det er viktig for medarbeiderne å ha en motiverende arbeidssituasjon. Videre sier hun at kommunikasjon er ett av virkemidlene for å skape motivasjon. Når vi spurte respondentene hva ledelsen hadde gjort for å holde motivasjonen til de ansatte oppe, kom det frem fra flere av respondentene at de trodde at ledelsen hadde prøvd å motivere dem med kommunikasjon. Ut i fra dette tolker vi det som at de ansatte ser på kommunikasjon som en motivasjonsfaktor. Videre fikk vi som svar fra R1 at det ikke var godt nok og at kommunikasjonen må bli bedre. Videre poengterte respondenten at det er viktig å forberede medarbeiderne sine på hva som skal skje i en endringsprosess, og at det blir gjort på riktig måte. Likevel presiserer respondenten at det gjerne ikke finnes noe svar på hva som er riktig måte, og at lederne gjerne gjorde det de kunne. R4 sier også at ledelsen har skjont at man må behandle folk på en god måte, selv om det kan være vanskelig med god kommunikasjon i en endringsprosess.

Både ledere og ansatte bør være oppmerksom på betydningen av emosjonelle krefter i en organisasjon, spesielt ved kriser og omstillinger er det mye følelser i sving, og desto viktigere at både ledere og ansatte har en viss innsikt i hvordan man skal kommunisere og motivere hverandre. Kommunikasjonen må derfor også handle om følelser, og ikke bare fakta (Erlie 2012, 32). Ifølge R1 har de et veldig godt arbeidsmiljø i bedriften. Samtlige av respondentene forteller også under intervjuene at de trives å jobbe i bedriften, selv om kommunikasjonen kan bli mye bedre. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015, 115) er det viktig at lederne legger til rette for gode samarbeidsforhold på arbeidsplassen, mange bedrifter utvider denne rammen

ved å arrangere sosiale samvær og aktiviteter på fritiden. R5 legger til at samholdet er viktig for motivasjonen, og uttrykker videre:

”Tidligere var de flinke med å arrangere teambuilding, men det har ikke vi hatt noe av den siste tiden. De har ikke gjort noe spesielt for å holde det gående i nedbemanningsprosessen.”

Videre sier de resterende respondentene at lederne ikke har gjort noe særlig for å holde motivasjonen deres oppe, og at det er litt trist. Samtidig nevner de at etter alle endringsprosessene de har hatt, er det kanskje spesielt viktig å gjøre noe sammen, for å få motivasjonen på topp igjen. Som vi har nevnt tidligere trives de ansatte å jobbe der, og da er det kanskje enda viktigere å gjøre noe sammen for å bevare det gode samholdet. Da vi spurte lederne om hva de hadde gjort for å motivere sine ansatte under endringsprosessene, uttrykker L2 at de prøvde å informere så godt de kunne, og at motivasjonen har hatt høyt fokus da de vet at motivasjon er viktig. Videre uttrykker L1 at det ikke alltid er enkelt å tilfredsstille alle behovene i en travel hverdag. Dette kan sees på som et avvik fra lederne som de kan bli bedre på. Det kan tenkes at kommunikasjonen vil flyte bedre når motivasjonen til de ansatte er på topp. Erlie (2012, 32) hevder at det trenger ikke være individene i bedriften som er ”problemet”, det kan være organisasjonens struktur eller kultur man må gripe fatt i. Det er enkelt å legge skylden på lederne og medarbeidere når det er systemer som ikke fungerer. Som begge lederne nevner; så prøvde de så godt de kunne med å gi den informasjonen de kunne, så raskt som mulig.

4.5 OPPFØLGING

Avslutningsvis under intervjuene ønsket vi å danne oss et bilde av hvordan oppfølgingen hadde vært etter endt omstilling. I følge Erlie (2012, 148) er det ikke unormalt at det oppstår reaksjoner etter en endring. Et viktig suksesskriterium for å lykkes er å legge opp en beredskapsplan og en kommunikasjonsstrategi også for fasen etter omstillingen. Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at flere av respondentene ikke synes ledelsen har vært gode nok på oppfølging i hverken nedbemanningen eller fusjoneringen. I likhet med samtlige av respondentene utdyper R1 at oppfølging etter fusjoneringsprosessen var mangelfull:

“Jeg hadde så klart ønsket at det hadde vært mer oppfølging, både i forhold til arbeidsoppgaver og roller, og hva tanken er fremover. Men jeg vet ikke om de hadde en plan på det.”

På den andre siden kommer det også frem i intervjuet med R3 at det var liten grad av oppfølging etter endt nedbemanning:

“Vi fikk egentlig bare beskjed om at vi måtte finne en måte å få det til å fungere på da vi var blitt færre på avdelingen. Så det kunne blitt gjort på en bedre måte.”

Ut i fra intervjuene tolker vi det som at respondentene hadde ønsket mer oppfølging både underveis i endringene, men også etter endt endring. Ifølge Erlie (2012, 148) er det viktig med en grundig plan for hele omstillingsprosessen, dette gjelder også en plan for oppfølging etter endt endring. I intervjuene med ledelsen ble det nevnt at de hadde utarbeidet en plan for oppfølging av arbeidet og ett internkommunikasjonssystem på intranettet. Likevel kan man se at den planlagte oppfølgingen ikke var god nok da den ikke var implementert hos de ansatte. Det kan tyde på at intranettet ikke er en god løsning for oppfølging da den ikke har blitt brukt. Dette kan være grunnet i at intranett aldri kan erstatte den medmenneskelige kontakten, da vi ser gjennom intervjuene at det er viktig for de ansatte med tett kontakt med deres ledere. Som nevnt tidligere er det ikke unormalt at det oppstår reaksjoner etter en omstilling, og her vil den medmenneskelige kontakten være viktig for å redusere eventuelle negative reaksjoner.

På en annen side er det vanskelig å lære uten å få tilbakemelding. Gjennom intervjuene får vi inntrykk av at det ikke har vært noe oppfølgingsmøte. Et oppfølgingsmøte med de ansatte gir ledelsen muligheten å få tilbakemeldinger på hvordan de ansatte opplevde endringsprosessene. Dette gir dermed de ansatte en mulighet å få frem hva som kunne blitt gjort annerledes i en eventuell senere endringsprosess, noe som gir ledelsen et forbedringsgrunnlag. Uten at de ansatte får uttrykt sitt syn vil det være vanskelig for ledelsen å lære av sine feil og vite hva som burde vært gjort annerledes. En god plan på oppfølging og mulighet for tilbakemelding er dernest viktig både for de ansatte og ledelsen.

5.0 KONKLUSJON

Målet med denne undersøkelsen var å avdekke hvilken rolle kommunikasjon har i en endringsprosess og hva den har å si for de ansattes opplevelse av endringer. Vi har dermed søkt å belyse følgende problemstilling: *”Hvordan påvirker kommunikasjonen de ansattes opplevelse av en endringsprosess?”* For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse der vi intervjuet syv ansatte som på ulike måter ble berørt av endringen. Vil vi nå oppsummere funnene i undersøkelsen.

Vi ser en klar sammenheng mellom kommunikasjon og opplevelse av endringsprosessene. Både teori og funn i data bekrefter at kommunikasjon er viktig for de ansatte i endringsprosesser. Undersøkelsen viser at respondentene opplever tilfredsheten med kommunikasjonen ulikt i nedbemanningen og fusjonen. For det første viser undersøkelsen at informasjonen som blir kommunisert varierer ut ifra hvilken type endring som gjennomføres. Dette er noe som har vært med på å påvirke de ansattes opplevelse av prosessene. For det andre viser funnene at de ansatte har vært mer tilfredse med hvordan kommunikasjonen har vært i fusjonen da de ble mer underrettet fra starten, i forhold til nedbemanningen hvor informasjonen kom ut etter at ledelsen hadde startet med endringene. Funnene viser at usikkerhet er en fellesnevner gjennom begge endringsprosessene, mens graden av usikkerhet kommer an på tilgang til informasjon. Det kommer til uttrykk at de ansatte følte seg mer usikre i nedbemanningen, hvor kommunikasjonen ikke tilfredsstilte de ansattes behov og forventninger.

Videre viser funnene våre at menneskelig kontakt og anerkjennelse fra ledelsen er viktig for de ansattes motivasjon. Vi ser at dette spesielt gjelder i nedbemanningsprosessen hvor de ansatte var preget av høy grad av usikkerhet. Ved å bruke rikere kanaler som ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan dette bidra til at ansatte i større grad føler seg sett og hørt. Noe som igjen vil bidra til å dempe usikkerheten og øke motivasjonen.

I teorien blir det presisert at dersom de ansatte forstår formålet med endringen vil dette virke positivt inn på de ansattes motivasjon for endringen. Gjennom funnene ser vi at det gjerne ikke er forståelsen som er hovedårsaken til usikkerheten og manglende motivasjon, men at det hele faller tilbake på manglende kommunikasjon fra ledelsen.

Ut i fra våre funn er det rimelig å konkludere med at kommunikasjon spiller en stor rolle for

de ansattes opplevelse av en omstillingsprosess. Kommunikasjon vil ha en stor effekt på grad av usikkerhet, da rik kommunikasjon er med på å minske usikkerheten. Avslutningsvis ser vi at behovet for kommunikasjon varierer ut i fra hvilken endring det er. Da behovet for rik informasjon er større i endringsprosesser der hvor usikkerheten er høy, slik som i nedbemanningen.

6.0 KRITIKK TIL EGET ARBEID

I denne delen vil vi gjøre rede for begrensninger i oppgaven. Dette innebærer svakheter ved metoden, kvalitetssikring og etiske hensyn.

For det første kan vi kritisere intervjuguiden. Vi vil påpeke at vinklingen på oppgaven og tema ble endret etter intervjuene med ledelsen, da vi oppdaget en ny vinkling som vi valgte å spisse oppgaven inn mot. Dette medførte dermed at også problemstillingen ble forandret underveis i undersøkelsen. På tross av dette brukte vi informasjonen vi hadde fått under intervjuene med ledelsen, da den fortsatt ble ansett som relevant. Vi vil likevel påpeke at nye intervjurunder med ledelsen med en oppdatert intervjuguide kunne ha gitt oss bedre kvalitet på våre funn i henhold til problemstillingen, da vi kan ha mistet noen sammenhenger.

For det andre kan vi kritisere utvalget vårt. En av respondentene vi intervjuet er i en alder der det er mulig å ta ut pensjon. Dette kan ha vært med på å påvirke resultatene våre, da det kan tenkes at dette kan ha som følger å gi respondenten en trygghet i situasjonen. Da det å miste jobben ikke vil medføre store konsekvenser for vedkommende, da det var mulig å ta ut pensjon. En annen svakhet ved utvalget var at en av respondentene hadde en relasjon til en av oss undersøkere. Dette kan ha påvirket svarene som vi fikk av respondenten da noen av temaene i undersøkelsen kan ha vært personlig og sensitivt. Det kan derfor tenkes at respondenten var forsiktig med å oppgi fullstendig og korrekt informasjon, da det var ett sårt og personlig tema å åpne seg om til en bekjent. Her ser vi i ettertid at ved å velge ut utvalget av respondenter selv kunne dette ha bedret kvaliteten på resultatene, da disse svakhetene kunne vært unngått.

Videre vil vi presisere at momentet med å ha tatt for oss et tema som kan ha vært personlig å sårt for noen, og dermed vanskelig å snakke om også vil gjelde de andre respondentene. Vi ser for eksempel at noen av respondentene ga uttrykk for at blant annet nedbemanning var et vanskelig tema å snakke om, og at noen av svarene derfor ble vage. Vi vet ikke om respondentene hadde nok tillit til oss til å åpne seg helt og være ærlig, og vi kan dermed ikke gi noen garanti for denne informasjonen.

For det tredje er fremgangsmåten for å innhente respondenter et etisk dilemma som kan diskuteres. Dette ble gjort via vår kontaktperson i bedriften, som dermed sitter med informasjon om hvem som har deltatt i vår undersøkelse. Dette kan ha ført til at enkelte av respondenter kan gjenkjennes av vår kontaktperson. Et etisk dilemma ble dermed å forholde anonymiteten. På grunn av dette kan det videre tenkes at noen av respondentene har tilbakeholdt informasjon i frykt for å bli gjenkjent. Likevel har vi vært påpasselig under hele prosessen for å holde respondentenes identitet anonyme og forsikret oss om at spesielle særtrekk blir tilfredsstillende anonymisert. I følge Jacobsen (2015, 50) vil et stort utvalg av respondenter redusere risikoen ved gjenkjennelse. Ett større utvalg i denne oppgaven ble ikke valgt blant annet grunnet oppgavens tidsperspektiv. Ut i fra dette er det viktig å merke seg at noe relevant informasjon har blitt utelatt fra analysen grunnet forskningsetikk om anonymitet. Dette kan ha medført at vi mistet noen viktige sammenhenger.

For det fjerde satt vi igjen mye datamaterialet. Da vi hadde hatt to intervjuguider og endret fokus underveis, førte dette til at det ble for mye informasjon å gape over i forhold til oppgavens tidsperspektiv. Dette gjorde at vi ble nødt til å kutte mye datamaterialet som kan ha ført til at viktig data kan ha gått tapt da vi satt igjen med mye informasjon, og dermed liten oversikt. Vi vil likevel presisere at vi sorterte ut det som var mest relevant for problemstillingen. Likevel skal det påpekes at vi er uerfarne på området og at vi dermed kan ha oversett relevant informasjon for vår problemstilling. Vi ser i ettertid at mer bakgrunnsinformasjon om bedriftens endringsprosesser før intervjuene med ledelsen kunne vært med på å spisse oppgaven fra starten.

Videre erkjenner vi svakheter med oss selv da vi er uerfarne forskere som studenter i slutten av et bachelorløp. Blant annet merket vi at vi ble tryggere på intervjusituasjonen underveis i intervjuene. Som en konsekvens av dette fikk vi ikke spurt alle informantene om de samme spørsmålene. Vi oppdaget også flere oppfølgingsspørsmål underveis, dette er noe vi ser vi kunne vært bedre på med de tidligste informantene. De siste informantene ble derfor de mest grundige, med flest spørsmål. Det var også et stramt tidsskjema gjennom intervjuene som gjorde at vi som undersøkere ikke fikk diskutert eventuelle oppdagelser vi gjorde underveis. I tillegg er det rimelig å anta at noen av respondentene hadde hatt mer tillit til mer erfarne eldre undersøkere, og dermed vært mer åpen og gitt ærlige svar. Det vil derfor i noen grad være feil og mangler ved måten vi intervjuet og tolket dataene på.

Avslutningsvis er det viktig å nevne at på bakgrunn av et bredt fagområdet, valgte vi tema etter egen interesse. Dette betyr at det må tas høyde for at vår forståelse og subjektive tolkning av teorien samt fenomenet vi undersøkte, kan ha formet undersøkelsen i mer eller mindre grad. Dette svekker undersøkelsens grad av bekræftbarhet. Undersøkelsen er forankret i endringsteori som var en pekepinn for å forklare de ansattes opplevelse av endringsprosessene og hvilke faktorer som kan påvirke opplevelsen av endringene. Dette kan ha vært med på å styrke begrepsvaliditeten i oppgaven (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2015, 70). Likevel vil vi presisere at det er lite endringsteori som går inn på hvilken type endringer det er snakk om. Vi ser i ettertid at vi burde ha vært strengere med å knytte teori opp mot intervjuguide i en tidligere fase, noe som kunne ha vært med på å forsterke overførbarheten.

7.0 ANBEFALING OG VIDERE FORSKNING

Anbefaling

Funnene våre viste at det har vært manglende oppfølging underveis og etter endt endring. For å øke forutsigbarheten og redusere usikkerheten blant de ansatte i omstillingsprosesser er det essensielt at de får tilstrekkelig med informasjon, både før, underveis og etter endringen. En videre anbefaling til Bedrift Norway AS vil derfor være å utarbeide en grundig plan for omstillingsprosesser og kommunikasjon, dette gjelder også en plan for oppfølging etter endt endring. Det er ikke unormalt at det oppstår etterreaksjoner etter endt omstilling, og det er nå de ansatte skal lære seg å fungere i nye omgivelser uten det gamle sosiale nettverket som de hadde. En god oppfølging vil derfor være essensielt, dette vil være med på å opprette og vedlikeholde et godt forhold mellom organisasjonen og dens medarbeidere, til gjensidig nytte og for å takle usikkerhet i omgivelsene.

Videre anbefales det også at ledelsen øker sin kompetanse innen endring da dette kan være med på å bedre opplevelse av endringene for de ansatte. Medarbeiderne er organisasjonens viktigste ressurs for å nå målene sine, det er derfor viktig med motiverte ansatte. Som nevnt er endringer blitt en del av realiteten derfor vil det å utdype kompetansen til lederne innen endring være det mest fundamentale for å nå målet med å bli mer konkurransedyktig. Tilslutt ser vi at om organisasjonen hadde implementert bruk av mellomledere i endringsprosessene kunne det ha ført til mer rom for tilbakemeldinger noe som kan bidra til effektiv kommunikasjon til de ansatte og hjulpet lederne med å få en bedre flyt i kommunikasjonen. En siste anbefaling vil derfor være å benytte mellomlederne i større grad.

Videre forskning

Ved videre forskning kan det være aktuelt å undersøke andre avdelinger i bedriften, for å se om funnene i denne oppgaven går igjen og preger Bedrift Norway AS som organisasjon. Det kan også være aktuelt å ta det enda et skritt videre og sammenligne funnene med andre organisasjoner innenfor samme bransje. Videre kan man ta i bruk kvantitative spørreundersøkelser for å avdekke problemområdet basert på et større utvalg i organisasjonen.

Avslutningsvis kan det vært interessant å undersøke hvordan andre faktorer enn kommunikasjon kan ha påvirket de ansattes oppslutning om endringen. I tillegg kunne det vært spennende å gjennomføre nye intervjuer med informantene om et års tid, for å undersøke om hvordan de forholder seg til endringene etter at de har fått de litt på avstand.

8.0 LITTERATURLISTE

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bjørnstad, Pernille. 2016/2017. "Vær ærlig, unngå rykter". *Kommunikasjonsforeningen*.

Lesedato: 27. April 2017.

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/internkommunikasjon/vær+ærlig%2C+unngå+rykter>

Brønn, Peggy Simcic og Arnulf, Jan Ketil. 2015. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Erlien, Bente. 2012. *Internkommunikasjon Planlegging og tilrettelegging*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.

E24. "Slik blir oljebremser i 2017". Lesedato 11. Mai 2017:

<http://e24.no/energi/statoil/slik-bli-oljebremser-i-2017/23890039>

Filstad, Cathrine. 2013/2014. "Mellomlederne som endringsagenter". *BI Leadership*

Magazine. 16-17. Lesedato 08. Mars 2017: <https://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningkommunikasjon/BI%20Leadership%20Magazine%202014%20web.pdf>

Fongaard, Torjus Syversen. 2014. "Endring er nødvendig" *MAGMA*. 6/2014.

Lesedato: 9 Mars 2017: <https://www.magma.no/ending-er-nodvendig>

Ford, Jeffrey D. og Laurie W. Ford. 1995. "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations." *The Academy of Management Review*, 20(3): 541-570.

Graham, William og Inger Stensaker. 2012. "Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser." *MAGMA*. Lesedato: 25.04.17:
<https://www.magma.no/gjenopprettelse-av-tillit-etter-konfliktfylte-endringsprosesser>

Hennestad, Bjørn W. Øyvind Revang og Fred H. Strønen. 2006. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlag, 2012.

Jacobsen, Dag Ingvar. 1998. "Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon." *MAGMA*. 1/1998. Lesedato 08. Mars 2017:
<https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg.

Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Fagbokforlaget: Bergen.

Kjøde, Arne. *Ledere og endringsprosesser*. 2004. Lesedato: 26.04.17.
<https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>

Kongsvik, Trond. 2006. "Lederkommunikasjon i endringsprosesser". *MAGMA* 2/2006.
Lesedato: 26.04.17. <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>

Kjølberg, Kamilla. 2014. "Risiko og usikkerhet." *Etikkom*. Lesedato 9. Mars 2017.
<https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Forholdet-forskningssamfunn/Risiko-og-usikkerhet/>

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann 2015. 3. utg. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norske Forlag AS. Oslo

Lines, Runde. "En dåre kan spørre" *MAGMA*. 8/2012. Lesedato 25.04.2017. <https://www.magma.no/en-dare-kan-sporre>

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold*. 2. utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Sanders, Kjetil. 2016. "Forskningsdesign. *Estudie.no*. 6/2016. Lesedato: 6. April 2017.

<https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>

Svendsen, Guro Hegna. 2008/2009. "Evig omstilling". *Kommunikasjonsforeningen*. Lesedato:

10. Mai 2017. <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/internkommunikasjon/evig-omstilling>

Sverdrup, Therese E. og Tom Georg Olsen. 2015. *Hvordan motivere ansatte til endring*

gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten? MAGMA. Lesedato: 10. Mai 2017. <https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>

Usikkerhet, risiko og muligheter - NSP. Lesedato 16.04.17:

<http://www.nsp.ntnu.no/index.php?pageId=430>

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2016. *Arbeidsrett for ledere*. 2.utg.

Bergen: Fagbokforlaget

Vedlegg 1 – Intervjuguide ansatte

Introduksjon

Vi studerer 3. året HR og Personalledelse ved Høgskolen Kristiania i Bergen. Som en del av vårt siste semester skriver vi bacheloroppgave innenfor valgfritt emne. Temaet vårt er endringsprosesser. Sett opp mot den nylige nedbemanningsprosessen og fusjoneringsprosessen, ønsker vi å undersøke hvordan kommunikasjon var i disse endringsprosessene. Intervjuet vil vare i ca. 45 minutt - 1 time.

Hva skal intervjuet brukes til?

Intervjuene skal kun benyttes til å belyse og drøfte vår problemstilling. Intervjuene vil ikke bli gjengitt i sin helhet i oppgaven.

Anonymitet og lydopptak

Vi ønsker å ta opp intervjuet, slik at korrekt dokumentasjon blir sikret. Lydopptaket vil deretter bli transkribert, så slettet. Du kan stoppe intervjuet når som helst. Du kan unngå å svare på spørsmål som du ikke ønsker å svare. Alle respondentene vil bli anonymisert, hvis dere ønsker å anonymisere bedriften også, så selvfølgelig.

Hoveddel

Innledning

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
3. Kan du fortelle litt om deres kommunikasjonskultur?
4. Har du vært med på andre endringsprosesser?

Nedbemanningsprosessen

5. Hvordan ble nedbemanningen kommunisert til dere ansatte?
6. Hvordan opplevde du denne nedbemanningen?
7. Forstår du hvorfor nedbemanningen måtte til?
8. Er du fornøyd med kommunikasjonen fra ledelsen?
→ *Kunne de gjort det på en bedre måte?*
9. På en skala fra 1 til 10 (hvor 10 er høyest), hvor fornøyd var du med kommunikasjonen i denne endringsprosessen?

10. Kan du beskrive hvordan endringsprosessen har påvirket deg?
11. Hvordan har endringsprosessen påvirker organisasjonskulturen?
→ *Har det vært konflikter? Har det vært lite tillit til ledelsen?*
12. Hva slags effekt hadde kommunikasjonen på din motivasjon for nedbemanningen?
13. Følte du at dere hele tiden var underrettet om hva som skulle skje underveis i endringsprosessen?
14. Hva har ledelsen gjort for å holde motivasjonen deres oppe?
15. Hvilken rolle spilte kommunikasjonen fra ledelsen for deg?
16. Hvordan synes du oppfølgingen var etter nedbemanningen?
→ *Hva har dette hatt å si for deg?*
17. Fra 1 til 10 (10 er høyest) hvor usikker følte du deg under denne endringsprosessen?

Fusjoneringsprosessen

18. Hvordan var din innstilling til fusjoneringsprosessen?
19. Vet du hva formålet med fusjoningeringen var?
20. Hvordan opplever du at fusjoningeringen har påvirket kontakten mellom deg og dine arbeidskolleger?
21. Var du positiv eller negativ til fusjoningeringen?
22. På en skala fra 1 til 10 (hvor 10 er høyest), hvor usikker følte du deg i denne endringsprosessen?
23. Har din arbeidshverdag endret seg etter fusjoningeringen?
→ *Syns du at du sitter bedre eventuelt dårligere igjen? Eventuelt hvorfor?*
24. Etter fusjoneringsprosessen, har dere fått noen nye verdier eller arbeidsvilkår?
25. Kan du klargjøre for om du syns at organisasjonen oppfyller de forventningene som du som ansatt har til dem i fusjoneringsprosessen?

Kommunikasjon

26. Hvordan ble fusjoningeringen kommunisert til dere ansatte?
27. Ble grunnlaget og formålet godt kommunisert?
→ *Hvordan var informasjonsflyten?*
28. Følte du at dere hele tiden var underrettet om hva som skulle skje underveis?
→ *Nok informasjon?*
29. På en skala fra 1 til 10 (hvor 10 er høyest), hvor fornøyd var du med kommunikasjonen i denne endringsprosessen?

30. Følte du at du fikk trygghet av informasjonen, eller skapte det usikkerhet?

Motivasjon

31. Hva skal til for at du blir motivert?

32. Hva har fusjoneringen hatt å si på din motivasjon?

33. Hva har ledelsen gjort for å holde motivasjonen deres oppe i fusjoneringsprosessen?

34. Kan du velge de tre faktorene fra dette arket som er viktigst for deg i en endringsprosess?

→ *Ranger de tre etter hva du synes er viktigst ...*

→ *Hvorfor anser du disse som de viktigste?*

Sammenligning

35. Hvordan synes du kommunikasjonen har vært i fusjoneringen i forhold til nedbemanningen?

36. Er det noe du mener kunne blitt gjort bedre med tanke på kommunikasjonen av endringene?

37. Hvordan er kommunikasjonen i dag?

38. Når du ser tilbake på endringsprosessene dere har vært gjennom, er det du skulle ønske ble gjort annerledes?

→ *Med tanke på kommunikasjonen til dere ansatte?*

39. Hva har kommunikasjonen gjort for deg og din trygghet i arbeidshverdagen?

→ *Hva har kommunikasjon å si for deg i endringsprosesser?*

Oppfølging

40. Hvordan har oppfølging vært i etterkant av endringene?

41. Hva mener du om ledelsen sin evner til å holde løfter?

42. Vil du si forholdet ditt til organisasjonen har forandret seg etter endringene?

Avslutning

Er det noe du lurer på/vil legge til?

Oppklaring av eventuelle spørsmål!! Takk for at du tok deg tid.

Vedlegg 2 – Intervjuguide ledere

Introduksjon

Vi studerer 3. året HR og Personalledelse ved Høgskolen Kristiania i Bergen.

Som en del av vårt siste semester skriver vi bacheloroppgave innenfor valgfritt emne.

Temaet vårt er endringsprosesser. Sett opp mot den nylige nedbemanningsprosessen og fusjoneringsprosessen, ønsker vi å undersøke hvordan dere la til rette for medarbeiderne (med kommunikasjon, motivasjon og deretter oppfølging) under denne endringsprosessen.

Intervjuet vil vare i ca. 45 minutt - 1 time.

Hva skal intervjuet brukes til?

Intervjuene skal kun benyttes til å belyse og drøfte vår problemstilling. Intervjuene vil ikke bli gjengitt i sin helhet i oppgaven.

Anonymitet og lydopptak

Vi ønsker å ta opp intervjuet, slik at korrekt dokumentasjon blir sikret. Lydopptaket vil deretter bli transkribert, så slettet. Du kan stoppe intervjuet når som helst. Du kan unngå å svare på spørsmål som du ikke ønsker å svare. Alle respondentene vil bli anonymisert, hvis dere ønsker å anonymisere bedriften også, så selvfølgelig.

Hoveddel

Innledning

1. Kan du fortelle kort om Fugro?
2. Hva er tittelen din, kan du fortelle litt om den?
3. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Nedbemanning

4. Kan du fortelle kort om nedbemanningen?
→ *Var det god planlegging?*
5. Hvordan var kommunikasjonen med de ansatte i nedbemanningen?
6. Følte du at det var mye usikkerhet i organisasjonen i denne tiden?
→ *Opplevde dere mye motstand?*
7. På en skala fra 1 til 10 (hvor 10 er høyest), hvor vellykket synes du endringsprosessen var?

8. Har du tatt med deg noen erfaringer fra nedbemanningsprosessen videre inn i fusjoneringsprosessen?

Fusjoneringsprosessen

9. Kan du fortelle kort grunnen/formålet til fusjoneringsprosessen?
10. Hva mener du denne endringen har å si for Fugro sin framtid? Syns du det var en nødvendig endring?
11. Har din stilling endret seg på grunn av fusjoningene?
12. Hvem hadde hovedansvaret i prosessen?
13. Hvilke prosesser og tiltak måtte dere gjennomføre i denne perioden? (ble det gjort nedbemanninger, endring i organisasjonskartet/ansvarsområder)
→ *Hva har vært de største utfordringene?*
14. Passet dere på at de ansatte følte seg trygge på fusjoneringsprosessen, med tanke på at de allerede hadde vært gjennom en nedbemanningsprosess?
15. Hvordan ville du sammenlignet denne endringsprosessen i forhold til nedbemanningen?
16. På en skala fra 1 til 10 (10 er høyest), hvor vellykket syns du denne endringsprosessen ble?

Kommunikasjon

17. Hvordan ble fusjoneringsprosessen kommunisert til de ansatte?
18. Hvordan var kommunikasjonen i løpet av prosessen?
19. Er du fornøyd med hvordan kommunikasjonen foregår?
20. Kan du fortelle om kommunikasjonspolicyen deres?

Motivasjon

21. Hva syns du var positivt eventuelt negativt med endringen?
22. Hvordan var de ansattes innstilling til endringen?
23. Opplevde dere mer motstand i nedbemanningsprosessen enn i fusjoneringsprosessen?
24. Har det vært klare retningslinjer om hva som forventes av de ansatte i denne endringen?
25. Hva har dere gjort for å motivere de ansatte under endringen?

Oppfølging

26. Lagde dere en “plan” for oppfølging av de ansatte etter endt endring?
27. Hvordan arbeider dere med endringen i etterkant? I forhold til de ansatte?
28. Har dere et forum/intranett der dere har statusoppdateringer i forhold til endringen?

Avslutning

Er det noe du lurer på/vil legge til?

Oppklaring av eventuelle spørsmål!! Takk for at du tok deg tid.

Vedlegg 3 – Eksempel på koding

Jeg synes de kunne vært bedre med å **informere**, for det ble mye snakk i gangene da ingen visste noe konkret. Det gjør at det til tider har påvirket at det ikke er noe kjekt å gå på jobb, at en **mister arbeidslysten**. Personlig så synes jeg at om vi hadde hatt **oppfølging underveis**, ville det blitt bedre. Jeg var **skeptisk** helt i begynnelsen, med alt nytt. Jeg vet ikke om de har hatt en plan på det heller, vi har egentlig bare fortsatt som alltid uten noen oppfølging på noen ting. Jeg hadde jo så klart ønske at det hadde vært mer oppfølging, både i forhold til arbeidsoppgaver og roller, og hva tanken er fremover.

For å kode våres datainnsamling har vi fordelt inn i kategorier som er relevante fra den data vi allerede har samlet inn i transkriberingen, som dere ser fra eksempelet i punktet ovenfor. Vi har delt inn i følgende kategorier:

E 1: Kommunikasjon E 1 – 1 - Informasjon E 1 – 2 - Tilbakemelding E 1 – 3	E 2: Usikkerhet E 2 – 1 - Skeptisk E 2 – 2 - Trygghet E 2 – 3 - Ventetiden
E 3: Motivasjon E 3 – 1 – Mister motivasjon E 3 – 2 – Mister arbeidslysten E 3 – 3 – Godt samhold	E 4 – Oppfølging E 4 – 1 – Lite oppfølging E 4 – 2 – Hatt oppfølging underveis E 4 – 3 – Fikk bare beskjed om å finne en løsning

Eksempel:

Ledelsen kunne vært bedre med å **informere**, jeg mistet litt **arbeidslysten**. Personlig synes jeg vi burde hatt **oppfølging underveis** i prosessene, for jeg var **skeptisk** i begynnelsen.

Jeg synes de kunne vært bedre med å informere , for det ble mye snakk i gangene da ingen visste noe konkret. Det gjør at det til tider har påvirket at det ikke er noe kjekt å gå på jobb, at en mister arbeidslysten . Personlig så synes jeg at om vi hadde hatt oppfølging underveis , ville det blitt bedre. Jeg var skeptisk helt i begynnelsen, med alt nytt. Jeg vet ikke om de har hatt en plan på det heller, vi har egentlig bare fortsatt som alltid uten noen oppfølging på noen ting. Jeg hadde jo så klart ønske at det hadde vært mer oppfølging, både i forhold til arbeidsoppgaver og roller, og hva tanken er fremover.	Holdning til endringer	Informasjon Arbeidslysten Oppfølging Skeptisk
---	------------------------	--

Vedlegg 4 – Faktorark rangering

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Kommunikasjon	1	1	1	1	1
At jeg har tillit til lederne				2	2
Godt arbeidsmiljø, med lav grad av motstand/konflikt	3		2	3	
Jeg anser endringen som nødvendig/ser meningen i endringen	2		3		
At idealer og verdier ikke blir endret					
God oppfølging		2			
Trygghet		3			3
At jeg ikke mister status og identitet på arbeidsplassen					
At jeg blir inkludert					
Annet ...					