

BCR3103

Bacheloroppgaven

Høyskolen Kristiania



(Bilde hentet fra DFDS sin hjemmeside)

“Hvordan blir ansatte påvirket av organisasjonsendringer, og hvordan kan en endringsleder bruke kommunikasjon som verktøy for å gjennomføre en endringsprosess på best mulig måte?”

VÅR 2021

Innleveringsdato: 01.06.2021

Antall ord: 13 857

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er et prosjekt som har betydd veldig mye for meg og er en avslutning på en treårig bachelorgrad i Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling på Høyskolen Kristiania, Oslo. I denne besvarelsen vil jeg ta for meg ulike teorier og aspekter jeg har fått innsikt i løpet av studieforløpet. Det vil være et hovedfokus på hvordan ansatte har blitt påvirket av organisasjonsendringene som ble utført i 2020, i rederiselskapet DFDS.

Hensikten med denne oppgaven er å få innsikt i hvordan organisasjonsendringer har påvirket selskapets arbeidsmiljø og hvordan en endringsleder kan bruke kommunikasjon som et verktøy for å ivareta de ansatte under en endringsprosess. Det har vært spennende å få gjennomføre Zoom intervjuer med ansatte hos DFDS Norge, for å få innsikt i deres erfaringer og perspektiver på hvordan organisasjonsendringen ble håndtert og gjennomført.

Arbeidsprosessen med bacheloroppgaven har vært utrolig læringsrik og den har gitt meg innsikt i et tema jeg har stor interesse for. Det har vært en lang og krevende prosess, men samtidig har det vært en utrolig morsom utfordring. Jeg har fått bruk for all den kunnskapen jeg har tilegnet meg i løpet av studietiden min, og det setter jeg stor pris på. Derfor kan jeg med stolthet og ydmykhet presentere denne oppgaven som en avslutning på studiet ved Høyskolen Kristiania.

Før jeg går videre til selve bacheloroppgaven, ønsker jeg å takke alle som støttet meg og bidratt til at jeg har kunnet levere en oppgave som jeg er stolt av. Først og fremst ønsker jeg å takke veilederen min, Erlend Nybakk. I tillegg ønsker jeg å takke DFDS Norge og deres ansatte, som har tatt seg tid til å bidra med Zoom-intervjuer. Deres bidrag har vært utrolig viktig for gjennomføringen av denne oppgaven. Til slutt ønsker jeg å takke samboeren min Marte, for gode diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger på besvarelsen.

Sammendrag

Bakgrunnen for valg av tema til dette prosjektet begrunnes i at jeg alltid har hatt en interesse for ledelse og hvordan det fungerer i praksis. Jeg vil også finne ut av hvordan og hvorfor organisasjonsendringer skjer, og hvordan en leder kan håndtere situasjonen på best mulig måte.

Denne besvarelsen vil gi meg og leseren en bedre forståelse av hvordan organisasjonsendringer påvirker arbeidsmiljøet i et selskap. Motivasjonen min kommer fra at jeg selv har erfaringer fra arbeidsmiljøets perspektiv vedrørende hvordan en organisasjonsendring oppleves når den ikke fungerer så optimalt som det ble formidlet og forventet.

Hensikten og formålet med denne besvarelsen er å avklare hvordan endringsleders gjennomføring av organisatoriske endringer og implementeringen av disse påvirker arbeidsmiljøet. De ansattes opplevelse kan være både positivt og negativt. Utviklingen av en endringsprosess kan være mer komplisert enn man skulle tro og kan påvirke en hel organisasjon. Jeg ønsker derfor å finne ut av hva som er hovedårsakene til at en organisasjonsendring fungerer bra, og hva som ikke fungerer så godt som man skulle ønske.

Er det slik at arbeidstakeren ikke har forståelse for de nye endringene som skal implementeres? Sliter ledelsen med å kommunisere endringene som skal iverksettes i deler av organisasjonen? Mister de ansatte motivasjonen til å gjøre jobben når de får nytt ansvar i organisasjonen? Dette prosjektet kan være til stor nytte for de aller fleste organisasjonene som skal utføre organisasjonsendringer og endringsprosesser.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
1. Innledning.....	5
1.1 Avgrensninger.....	6
1.2 Struktur.....	6
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Forskningsspørsmål.....	7
1.5 Bakgrunn for tema.....	8
1.6 DFDS	9
2. Teoretisk grunnlag	10
2.1 Endring.....	10
2.2 Endringsledelse.....	11
2.3 Endringsprosess.....	12
2.4 Organisasjonsendring.....	12
2.5 Endringsstruktur.....	14
2.6 Organisasjonskultur og organisasjonsklima.....	14
2.7 Hvorfor er kommunikasjon viktig?.....	15
2.8 Endringskommunikasjon.....	15
2.9 Kjennetegn på en effektiv endringskommunikasjon.....	16
2.10 Motstand.....	18
2.11 Årsaker til motstand.....	19
2.12 Barrierer mot endring.....	19
2.13 Motivasjon og motivert atferd.....	20
2.14 Maslows behovshierarki.....	21
3. Metode og datainnsamling.....	22
3.1 Kvalitativ metode.....	22
3.2 Begrunnelse for metode.....	22
3.3 Dybdeintervjuer.....	23
3.3.1 Dybdeintervjuets struktur.....	24
3.4 Intervjuguide.....	24

3.4.1	Utforming av intervjuguide.....	25
3.5	Utvalg og gjennomføring av intervjuer.....	25
3.6	Etikk og anonymitet.....	26
4.	Resultater og funn.....	27
4.1	Forståelse av formålet med organisasjonsendringene.....	27
4.2	Ledelsens kommunikasjon.....	28
4.3	Kommunikasjonskanal.....	29
4.4	Motivasjon til endring.....	29
4.5	Inkludering i endringsprosessen.....	30
4.6	Organisasjonsendringens påvirkning.....	30
4.7	Organisasjonskulturens påvirkning.....	31
4.8	Ledelsens håndtering av organisasjonsendringene.....	31
4.9	Motstand til endring.....	32
4.10	Forslag til hvordan organisasjonsendringene kunne blitt håndtert annerledes...32	
5.	Diskusjon og analyse.....	33
5.1	Endringer.....	33
5.2	Endringsledelse.....	34
5.3	Endringsprosessen.....	36
5.4	Arbeidsmiljøet og ansattes påvirkning av organisasjonsendringene.....	37
5.5	Kommunikasjon.....	38
5.6	Motstand mot endring.....	40
5.7	Motivasjon.....	41
5.8	Ansattes behov.....	42
6.	Besvarelse av forskningsspørsmålene.....	44
7.	Kritisk refleksjon.....	46
8.	Konklusjon.....	47
8.1	Besvarelse av problemstilling.....	47
8.2	Forslag til fremtidig fokus.....	49
	Litteraturliste.....	50
	Vedlegg 1.....	52
	Vedlegg 2.....	53
	Vedlegg 3.....	55

1. Innledning

Tempoet i organisasjonsendringer har aldri før vært så raskt som nå, og endringene utløses av både interne og eksterne faktorer. På grunn av nye forretningsmodeller, globalisering og digitalisering, har vi de siste årene sett store endringer i de aller fleste bransjer. Selskaper ønsker å kutte kostnader og effektivisere driften for å bli mer fremtidsrettede. Det er ingen grunn til å tro at slike endringer vil reduseres i tempo og omfang i tiden fremover (Brønn og Munkejord, 2017. 336-337).

På bakgrunn av COVID-19-pandemien, er selskaper over hele verden nå inne i en ekstremt vanskelig og spesiell periode. Noen selskaper klarer seg bedre enn noen gang, mens de aller fleste selskaper sliter og er usikre på hvordan de skal sikre overlevelse og unngå konkurs. På grunn av de spesielle omstendighetene, har mange selskaper sett seg nødt til å utføre organisasjonsendringer for å sikre selskapets overlevelse, samt være klare for videre vekst når tingenes tilstand går tilbake til normalen.

Det er ingen tvil om at organisasjonsendringer i selskaper er en stor påkjenning for alle berørte parter, men det går spesielt utover de ansatte. Noen ansatte forstår formålet med endringene og har forståelse for at endring er nødvendig og må gjennomføres. På den andre siden vil det være ansatte som stiller seg uforstående til endringens formål og nødvendighet. Vi er alle forskjellige og reagerer ulikt på endring. Det er ikke uvanlig at ansatte påvirkes psykisk av organisasjonsendringer, noe som kan føre til uroligheter og økt press i arbeidshverdagen. Videre kan dette medføre økt fravær, oppsigelser og psykiske utfordringer hos de ansatte.

Omstrukturering er en form for å rydde opp i et selskap. Organisasjonsendring er som regel rettet mot å effektivisere et selskap ved hjelp av nye strategier som implementeres, hvilket har som hensikt å virke positivt for selskapet og deres ansatte. Men funker det alltid like bra som forventet? Blir endringene kommunisert riktig fra ledelsen?

I denne besvarelsen vil jeg undersøke og finne ut av hvordan arbeidsmiljøet i DFDS ble påvirket av organisasjonsendringer på godt og vondt. I tillegg til dette vil jeg se nærmere på

hvordan ledelsen på best mulig måte kan formidle formålet og den praktiske gjennomføringen av en endring, ved hjelp av kommunikasjon overfor sine ansatte.

1.1 Avgrensninger

I denne besvarelsen vil jeg ta utgangspunkt i læringsutbyttet i emnene *Organisasjon og ledelse* og *Endringsledelse og innovasjon*. Bakgrunnen for dette er at disse emnene omhandler temaer som er relevante for besvarelsens tema og problemstilling. Hovedfokuset for besvarelsen vil rettes mot endringsledelse, kommunikasjon, organisasjonsendringer og organisasjonskultur. Hensikten med dette fokuset er å få en forståelse av hvordan forskjellige perspektiver kan påvirke utfallet av en situasjon. Jeg har bestemt meg for å velge bort strategier og organisasjonsformer. Til tross for at dette er nært beslektede temaer, er avgrensningen gjort for å kunne få en dypere innsikt i besvarelsenes nevnte hovedfokus.

1.2 Struktur

Innledningsvis vil leseren få et overblikk over besvarelsens tema. Deretter presenteres problemstillingen som vil besvares i diskusjonskapitlet, etterfulgt av relevante forskningsspørsmål som vil besvares i eget kapittel. Videre følger en fordypning i tema, samt introduksjon av selskapet, deres historie og selskapets drift. I neste del presenteres det teoretiske grunnlaget besvarelsen vil baseres på, med hensikt om å gi faglig og teoretisk begrunnelse for resultater og diskusjon. Deretter vil metode for datainnsamling legges frem, med begrunnelse for metodens relevans. Videre vil resultatene fra intervjuene legges frem. Resultatene vil analyseres i lys av teoretisk grunnlag i diskusjonsdelen. Besvarelsens neste punkt inneholder diskusjon av problemstilling, underbygget av teori og funn fra intervjuene. Deretter følger besvarelse av forskningsspørsmål. Avslutningsvis fremlegges en kritisk refleksjon av besvarelsen, samt en konklusjon som besvarer problemstillingen i lys av presenterte resultater og diskusjon.

1.3 Problemstilling

Besvarelsens problemstilling er formulert på bakgrunn av tema og utvalgt teori. Ordlyden i problemstillingen har som hensikt å gi en fordypning i temaet, samt legge til rette for besvarelse av tilknyttede spørsmål på en tilfredsstillende måte. Problemstillingen er også formulert med utgangspunkt i intervjuguidens spørsmål.

Det presenteres også fire forskningsspørsmål tilknyttet problemstillingen. Disse er formulert for å kunne belyse flere perspektiver av temaet og for å reflektere rundt flere synspunkter. Spørsmålene vil kunne gi en bredere forståelse av temaets kompleksitet, da det er mange aspekter en må ta hensyn til.

Problemstillingen som jeg har utformet til denne oppgaven lyder som følge:

“Hvordan blir ansatte påvirket av organisasjonsendringer, og hvordan kan en endringsleder bruke kommunikasjon som verktøy for å gjennomføre en endringsprosess på best mulig måte?”

1.4 Forskningsspørsmål

Utover problemstillingen, vil følgende forskningsspørsmål undersøkes:

- Hvordan kan dårlig kommunikasjon påvirke motstand i organisasjonsendringer?
- Hvordan burde en endringsleder gå frem for å utføre en endringsprosess?
- På hvilken måte blir et arbeidsmiljø påvirket av organisasjonsendringer?
- Kan ansatte få psykiske utfordringer som følge av organisasjonsendringer?

Problemstillingen og forskningsspørsmålene skal besvares ved hjelp av teorier og resultatene fra intervjuene som ble gjennomført under datainnsamlingsprosessen. Først vil jeg introdusere teoriene jeg har valgt til denne besvarelsen. Deretter vil jeg vise frem resultatene som ble innsamlet under intervjuene. Til slutt, før jeg trekker konklusjonen, vil jeg bruke disse to komponentene i diskusjon og analysedelen av denne besvarelsen.

1.5 Bakgrunn for tema

Denne besvarelsen vil se nærmere på hvordan en organisasjonsendring har påvirket arbeidsmiljøet i selskapet DFDS Norge på deres kontorer i Oslo. Dette er etter at det ble gjennomført en omstrukturering i hele den nordiske delen av organisasjonen i 2020. I tillegg til dette skal det undersøkes hvordan endringsledere kan bruke kommunikasjon som et verktøy for å utføre organisatoriske endringer for å ivareta de ansatte på best mulig måte uten å møte motstand.

En organisasjonsendring oppleves som oftest belastende for hele organisasjonen. Det må derfor gjøres en nøye vurdering av omstruktureringens nødvendighet og nytte. Dersom det skulle vurderes at endringen er nødvendig og vil gi betydelig gevinst til organisasjonen, har leder et viktig ansvar i forbindelse med ivaretagelse av de ansatte. De ansatte er svært viktige i endringsprosessen og kan utgjøre en stor forskjell i hvorvidt endringen er suksessfull. Det vil derfor tale til leders og organisasjonens fordel at omstruktureringen møter så lite motstand som mulig (Bekk, 2014).

Likevel vil en omstrukturering i de fleste tilfeller møte motstand i større eller mindre grad. Dette kan forklares med at den ansatte risikerer at deres arbeidsoppgaver og arbeidshverdag forandres. For en ansatt kan det være utfordrende å forstå hvorfor omstruktureringen gjennomføres og hvordan den vil påvirke deres arbeidshverdag dersom dette ikke kommuniseres tydelig nok fra leder. Det er derfor avgjørende at den ansatte opplever at dens synspunkter og tanker blir hørt og tatt hensyn til, både i forkant, underveis og i etterkant av endringsprosessen (Bekk, 2014).

Denne bacheloroppgaven vil relateres til temaer som endringsledelse og endringsprosess, som er en del av emnet endringsledelse og innovasjon. Besvarelsen vil også inkludere temaer som endring, kommunikasjon og organisasjonskultur fra emnet organisasjon og ledelse. Alle disse faglige kunnskapene vil være med på å belyse den overordnede tematikken.

1.6 DFDS

DFDS er et dansk internasjonalt rederi- og logistikselskap. Det er et av de travleste rederiene av sitt slag i hele Europa. Selskapets navn er en forkortelse av Det Forenede Dampskibs-Selskab. DFDS ble grunnlagt den 11. desember 1866 i Danmark, da C.F. Tietgen fusjonerte de tre største danske dampskipselskapene på den tiden.

Selskapet begynte å seile fra København den 1. januar 1867 med 19 skip.

Selskapets ruter gikk den gang fra Danmark til Norge, Østersjøen, Belgia, Storbritannia, Island og Færøyene, med skip som fraktet både gods og passasjerer.

Etter hvert som selskapet vokste, ble det åpnet nye forbindelser til Sverige, Frankrike, Middelhavet og Svartehavet, samt Nord-Amerika og Sør-Amerika. I tillegg drev DFDS ulike innlandstjenester i Danmark. Deretter fortsatte en utvidelse av flåten på 1880-tallet som førte til at DFDS ble et av verdens ti største skipseiende selskaper. Siden 1980-tallet har DFDS fokus for skipsfart vært Nord-Europa. I dag opererer DFDS et nettverk av 25 ruter med 50 gods- og passasjerskip i Nordsjøen, Østersjøen og Den engelske kanal under navnet DFDS Seaways. Jernbane- og landbasert godstransport drives av DFDS Logistics. (Wikipedia, 2021)

Hovedkontoret til DFDS Norge befinner seg på Vippetangen, Oslo. Logistikkavdelingen deres har et kontor som er lokalisert på Lysaker, Bærum. På kontoret deres på Vippetangen har de markeds-, konferanse-, HR- og salgsvdeling.

I 2020 ble DFDS påvirket av COVID-19-pandemien og reisebegrensninger mellom land. Amsterdam - Newcastle passasjerferger ble lagt ned i flere måneder, i likhet med fergene på ruten Oslo - København. Da ruten København - Oslo åpnet på nytt 4. juli, åpnet DFDS også en ny rute mellom Frederikshavn og Oslo, som betjenes av Oslo-fergene Pearl og Crown Seaways. COVID-19 påvirket DFDS-operasjoner, tidsplaner og resultater gjennom året, og forårsaket oppsigelser på om lag 10% av alle ansatte. Det tvang også nye måter å jobbe hjemmefra på, ved hjelp av digitale løsninger. (Dfds, 2021)

2. Teoretisk grunnlag

I denne besvarelsen vil jeg anvende et utvalg av teorier for å belyse, drøfte og besvare problemstillingen på best mulig måte. Den valgte teorien vil kobles opp mot besvarelsens tema, problemstilling og forskningsspørsmål. I dette kapittelet vil den valgte teorien legges frem.

2.1 Endring

I kapittel 13 i boken *“Kommunikasjon for ledere og organisasjoner”* skrevet av Peggy Brønn og Jan Ketil Arnulf, går Keith Munkejord i dybden på hva en endring er og hvorfor det kan oppstå i organisasjoner.

Begrepet «endring» kan defineres på flere forskjellige måter. Likevel er den mest grunnleggende formen for endring å fastsette organisasjonens ønskede mål, samt utforme en strategiplan for å nå det fastsatte målet. Endring innebærer også å løse de utfordringene som oppstår i endringsprosessen for å nå ønsket mål. Grunnet nye forretningsmodeller, digitalisering og globalisering har vi de siste årene sett store endringer i flere bransjer. Det er ingen grunn til å tro at slike endringer vil reduseres i tempo og omfang i tiden fremover. Begrepet «endring» kan også innebære planlagte endringer som er rettet mot deler av organisasjonen, og ikke organisasjonen som helhet. (Brønn og Munkejord, 2017. s. 336-337)

Endringer refererer til synlige mål, nye organisasjonsstrukturer, nye produkter eller nye prosesser. En viktig forutsetning for at endring skal være vellykket, er de berørte ansattes emosjonelle, kognitive og atferdsmessige evner til å håndtere endringsprosessen. De ansatte må ha forståelse for endringens formål, samt akseptere og tilpasse seg den nye retningen organisasjonen vil ta. Endringer utløses av både interne og eksterne faktorer. Disse faktorene har forskjellige former og størrelser, som omorganisering, nedbemanning, sammenslåing, oppkjøp, endringer i organisasjonskultur eller en kombinasjon av disse faktorene. (Brønn og Munkejord, 2017. s. 336-337)

2.2 Endringsledelse

I kapittel 3 i boken *“Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis”* skrevet av Bjørn Hennestad og Øivind Revang, fremlegges en konkret definisjon på hva endringsledelse er.

Endringsledelse kan defineres som en planlagt og kontrollert endring i en organisasjon eller bedrift. Uavhengig av innholdet i endringen, kan organisasjonsendring betraktes som en spesiell overgang. Endring starter med en organisasjon i sin nåværende tilstand og peker på en organisasjons fremtidige ønsket tilstand. Ledelsen av endringsprosessen er avgjørende for hvordan organisasjonen vil fungere når målet nås og endringen lykkes. For å kunne gjennomføre en endringsprosess, må flere forhold vurderes. Den første er at organisasjonen ønsker å være annerledes enn den er i dag. Videre må organisasjonen konkretisere et ønsket mål, samt ha en forståelse for hvordan ønsket mål skiller organisasjonen fra slik den er i dag. Det må også utformes en plan for hvordan målet eller målene kan oppnås. Det er essensielt at det foreligger et fokus på å realisere den forventede fremtidige ønskede situasjonen. Det er viktig å vurdere hvilke typer endringer som er nødvendige for å oppnå selskapets fremtidsvisjon. For at en endringsprosess skal lykkes, er det avgjørende å definere hvilke utfordringer organisasjonen har i dag som står til hinder for at målet nås. Derfor er det nødvendig at en endringsleder utfører organisatoriske endringer, som er uunnværlige for bedriftens forbedring. (Hennestad og Revang. 2017. 92-93)

I kapittel 11 i boken *“Psykologi i organisasjon og ledelse.”* skrevet av Geir og Astrid Kaufmann, presenteres en utfyllende beskrivelse av hva en endringsleders rolle er.

Endringsledelse er et generelt begrep for styring av forskjellige typer og grader av endring i en organisasjon. Diagnostisering og håndtering av ansattes reaksjoner i løpet av tilpasningsfasen er en viktig ledelsesoppgave. Ledelsen må ha et strategisk syn på miljøets kompleksitet og usikkerhet, og medfølgende strategi for å kunne avgjøre selskapets beslutningstaking. Spesielt må endringsleder ha en generell forståelse av organisasjonens omgivelser, og gjøre endringer på formell struktur- og designplan. Samtidig må endringsleder, sammen med de ansatte, samarbeide om utviklingen av organisasjonskulturen og relaterte spørsmål til endringsprosessen. (Kaufmann, 2015. 382)

2.3 Endringsprosess

På hjemmesiden Dintekstforfatter.no skriver Mathias Moe en utfyllende definisjon på hva en endringsprosess er og hvorfor det viktig når man skal utføre organisasjonsendringer.

Endringsprosessen kan defineres som prosessen med endringer som kan påvirke arbeidsmiljøet. Disse endringene vil påvirke alle som jobber i selskapet, inkludert endringsledere og andre ansatte. Endringsprosessen er en betegnelse som brukes når en endring inntreffer. Begrepet «endringsprosess» er mest relevant i sammenheng med et selskap eller en organisasjon. Endringsprosessens størrelse og omfang kan variere, men selv den minste endring kan få store konsekvenser for arbeidsmiljøet og de ansatte. Endringsprosessen bør deles inn i flere trinn, hvorav innholdet i de forskjellige trinnene er ulikt. For at endringsprosessen skal lykkes, er det også viktig å ha en god endringsleder. I en slik prosess anses god kommunikasjon som essensielt. (Dintekstforfatter, 2021)

Endringsprosessen er vanligvis delt inn i fire trinn. Det første trinnet bør inkludere en interesseanalyse for å avgjøre hvorvidt endring i organisasjonen er nødvendige. I det andre trinnet må analyseresultatene tolkes og forstås. På bakgrunn av resultatene, medfølger en vurdering og en avgjørelse av om organisasjonen skal gå videre med endringsprosessen. Hvis man velger å gå videre, følger det tredje trinnet. På dette stadiet er det viktig å formulere og presisere mål som man ønsker å oppnå med disse endringene. På det fjerde og siste trinnet er det på tide å sette endringene i praksis. Deretter vil alle berørte parter justere, lære og implementere de nye endringene for å nå organisasjons ønskede resultat. (Dintekstforfatter, 2021)

2.4 Organisasjonsendring

I kapittel 11 i boken *“Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis”* skrevet av Bjørn Hennestad og Øivind Revang, går de i dybden på hva en organisasjonsendring er og hvorfor det utføres.

Begrepet «organisasjonsendring» består av flere prosesser: endring, utvikling og forbedring. Organisasjonsendring er en forutsetning for å nå ønskede mål for selskapets fremtidsvisjon,

og ved hjelp av endringsledelse og strategier blir det enklere å kartlegge hvordan organisasjonen kan få god måloppnåelse. Når selskapets syn på fremtiden er forskjellig fra det nåværende synet, kreves endringsledelse. Dette behovet oppstår når organisasjonen og miljøet er foreldet eller når det er behov for en strategisk vurdering. Først når situasjonen forstås på en ny måte og andre prioriteringer blir bestemt, og deretter gjenspeiles i de nye arbeids- og kommunikasjonsmetodene som støttes av det endrede systemet, kan organisasjonsendringer inntreffe. Å bryte gjennom tradisjonen er en undervurdert utfordring, fordi organisasjoner er selvforsterkende systemer som lar dem opprettholde sin etablerte utviklingsretning. For å bli kvitt gamle mønstre, er det avgjørende at årsaken til organisasjonsendring forstås av de involverte og oppleves som nødvendig. Dette kan være alt fra den fremtidige visjonen til organisasjonen eller at ledelsen ikke er fornøyd med dagens organisasjon og ønsker å utvikle den til det bedre. (Hennestad og Revang. 2017. s.236-237)

I kapittel 11 i boken “*Psykologi i organisasjon og ledelse.*” skrevet av Geir og Astrid Kaufmann, diskuterer de grundig hva en organisasjonsendring er og årsakene til at endring oppstår.

Fra et mer generelt perspektiv inkluderer organisasjonsendringer strategi, mål, organisasjonsstruktur (arbeidsoppgaver, ledelse, belønningssystem) og atferdsprosesser (for eksempel læring, kommunikasjon, beslutningstaking). En vanlig måte å understreke forskjellen i endringsprosessen er å skille mellom reaktiv endring og proaktiv endring. Reaktiv endring betyr at organisasjonen må gjøre endringer innenfor eksisterende rammer. For eksempel ved behov for nedbemanning i en eksisterende avdeling. Den står overfor og må svare på forhold som har oppstått i miljøet eller organisasjonen. I situasjoner hvor organisasjoner må handle som svar på tvang eller press, kan reaktive endringer forekomme. Proaktive endringer er basert på forventninger om visse ting som kan ha innvirkning på virksomheten i fremtiden. For eksempel dersom en organisasjon ønsker å internasjonaleses eller globaliseres må det gjennomføres endringer for å muliggjøre dette. På den måten kan man si at proaktive endringer ikke oppstår som svar på en eksisterende situasjon, slik som reaktive endringer gjør, men heller som et ledd i å nå organisasjonens fremtidige mål. (Kaufmann, 2015. 375-377)

2.5 Endringsstruktur

I kapittel 10 i boken *“Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis”* skrevet av Bjørn Hennestad og Øivind Revang, fokuserer de på hva en endringsstruktur er og hva slags sammenheng det har med endring.

Endringsstrukturen har ingenting å gjøre med fremdriften i rapporten. Dette har sammenheng med fremdriften i endringen. Derfor er det en struktur for å endre selve premisset for prosessen. Derfor må de som er ansvarlige for å implementere nye tiltak og planer delta i en endringsorganisasjon og være ansvarlig for å fremme eller følge opp utvikling. Nøkkelen er at nye oppgaver, tiltak og prioriteringer må følges opp med samme intensitet og vekt som de etablerte oppgavene. (Hennestad og Revang. 2017. s.222-223)

2.6 Organisasjonskultur og organisasjonsklima

I kapittel 11 i boken *“Psykologi i organisasjon og ledelse.”* skrevet av Geir og Astrid Kaufmann, beskrives det hva en organisasjonskultur og et organisasjonsklima er.

De fleste av oss vil si at kultur og organisasjonskultur eksisterer, men det kan være vanskelig for oss å forklare hva de er og det finnes heller ingen konkret definisjon på begrepene. Den sosiologiske definisjonen understreker synet på virkeligheten, verdier og normer som forener gruppen. (Kaufmann, 367) Kaufmann skriver: «Det er fire kjerneverdier i organisasjonskultur som er spesielt viktige: Graden av sensitivitet overfor medarbeidere, frihet til å utvikle nye ideer, villighet til å ta risiko, åpenhet når det gjelder kommunikasjonsmuligheter.»

(Kaufmann, 369)

Organisasjonsklima blir vanligvis beskrevet som den psykologiske atmosfæren, arbeidsklima eller den sosiale atmosfæren i organisasjonen. Klima er overflatens uttrykk for kultur.

Verdiene til organisasjonskulturen kommer til uttrykk i organisasjonsklimaet. Det vil dermed si at egenskapene til organisasjonskulturen er en viktig årsak til klimaet. Organisasjonsklima er en integrert del av individets oppfatning og tolkning av organisatoriske endringer (som prosedyrer, praksis og regler). (Kaufmann, 367)

2.7 Hvorfor er kommunikasjon viktig?

I kapittel 12 i boken “*Psykologi i organisasjon og ledelse.*” skrevet av Geir og Astrid Kaufmann, gir en en god oversikt over hvorfor det er viktig med god kommunikasjon i en organisasjon.

Kaufmann skriver: «Det hevdes ofte, også i de fleste lærebøker, at mellommenneskelig kommunikasjon er selve limet i alle organisasjoner, og at kommunikasjonsstrukturen er organisasjonens nervesystem.» (Kaufmann, 2015, 393) Dette vil bli brukt internt for å koordinere ansattes arbeidsatferd, samhandle med ansatte og kommunisere med kunder og partnere eksternt. Ledere kan kommunisere godt og effektivt, noe som også er en nødvendig forutsetning for sosial innflytelse og generell innflytelse innad i en organisasjon. Mange forskere hevder at evnen til å kommunisere er en sentral forutsetning for effektiv ledelse, uavhengig av organisasjonsform og ledelsesnivå. Kommunikativ kompetanse refererer vanligvis til evnen til å forstå og formidle informasjon. Spørsmålet om en leder er en god lytter er av stor betydning for hver ansatt, og det blir ofte påpekt at mangel på kommunikasjon er hovedårsaken til lav arbeidseffektivitet og lav trivsel. Det foreligger derfor en enighet om at kommunikasjon er svært viktig i både i arbeidshverdagen og i ethvert organisasjonsmiljø. (Kaufmann, 2015. 393)

2.8 Endringskommunikasjon

I kapittel 13 i boken “*Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*” skrevet av Peggy Brønn og Jan Ketil Arnulf, fokuserer Keith Munkejord på hvordan endringskommunikasjon fungerer i arbeidslivet. Dette er en sentral teori i denne besvarelsen, da temaet omhandler ett av hovedpunktene i forskningsspørsmålene.

Den viktigste årsaken til endringskommunikasjon er at god kommunikasjon under endringsprosessen ikke er valgfri. I Arbeidsmiljøloven lovfestes det krav til at det gis tilstrekkelig informasjon slik at personer som jobber i selskapet kan utføre arbeid i tilfelle det gjennomføres en endring som påvirker arbeidssituasjonen. (Arbeidsmiljøloven, paragraf 4-2). Kommunikasjonen skal være relevant og nyttig for å gjøre det mulig for ansatte å utføre sitt

arbeid. I tillegg er det en god økonomisk grunn til bekymring: Sammenlignet med selskaper som har ineffektiv endringskommunikasjon, har selskaper med effektiv endringskommunikasjon seks ganger større sannsynlighet for å nå sine mål. (Prosci referert i Brønn, 2017. 335). Redusere kostnadene, digitalisering og øke konkurransekraften er noen av faktorene for endringsledelse. Dette betyr at ledere og ansatte må jobbe annerledes enn de gjør i dag. Det er ingen endring uten atferdsendring. (Munkejord referert i Brønn, 2017. 335-336)

Mathias Moe skriver i Dintekstforfatter.no at: « Kommunikasjon er nøkkelen til suksess i endringsprosessen. » (Dintekstforfatter, 2021). Mennesker er forskjellige, og de reagerer på endring på forskjellige måter. Under endringsprosessen er det viktig å vurdere alle måtene en person reagerer på. Kommunikasjon vil bety at disse endringene ikke vil sjokkere noen ansatte. Dette i seg selv vil utvilsomt ha en positiv innvirkning på endringsprosessen. Den som er ansvarlig for endringen må kunne kommunisere på en hensiktsmessig måte. God kommunikasjon kan få de ansatte til å forstå betydningen av endringene og hvorfor de må endres raskere. (Dintekstforfatter, 2021)

2.9 Kjennetegn på en effektiv endringskommunikasjon

Den type endring som skal implementeres og de strategiske valgene knyttet til endringen er viktige forutsetninger for å oppnå effektiv og vellykket endring. God kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte er essensielt for at en endring skal lykkes. En slik kommunikasjon vil kunne forhindre misforståelser i endringsprosessen hvor ledelsen eller de ansatte har feilaktige oppfatninger av endringen. Det er imidlertid mange tegn på at mangelfull kommunikasjon er en av hovedårsakene til endringssvikt. (Munkejord referert i Brønn, 2017. 343) Uten effektiv kommunikasjon med ansatte er endring umulig, og endringsledelse vil mislykkes. (Barret referert i Brønn, 2017. 343)

Dette er noen av kjennetegnene til beste praksis i endringskommunikasjon:

Strategiske mål: I et velfungerende selskap vil kommunikasjon som verktøy bidra til å oppnå selskapets strategiske mål mer effektivt. Det skal være et samsvar mellom selskapets strategiske mål og kommunikative mål. (Barret referert i Brønn, 2017. 344)

Ledelsesstøtte: Ledere må delta aktivt og påta seg kommunikasjonsansvar. Ledelsen må gå foran som gode eksempler og være forbilder for deres ansatte. En kultur med åpen og ærlig kommunikasjon begynner med lederen. (Barret referert i Brønn, 2017. 344)

Målrettet budskap: Informasjonen fra ledelsen må tilpasses målgruppen. Enkelte medarbeidergrupper er mer berørt enn andre, derfor må kommunikasjonen justeres deretter for å gjøre den målrettet og konsistent. (Barret referert i Brønn, 2017. 344)

Effektive kanaler: Alle tilgjengelige kanaler brukes til å kontakte ansatte, men kanalvalg styres ut fra faktorer som tid, tilgang og dialogbehov. I endringen bør ledere hovedsakelig bruke kommunikasjon ansikt til ansikt, snarere enn indirekte skriftlige eller elektroniske kanaler. (Barret referert i Brønn, 2017. 344)

Posisjonering av ansatte: Som leder bør man sørge for at endringslederen er nær de mest kritiske forretningsbeslutningene. Endringslederen må gjøre endringene enkle for de ansatte å forstå, ikke bare publisere nyhetsoppdateringer på interne kanaler. (Barret referert i Brønn, 2017. 344)

Regelmessig kartlegging: Gjennom endringsprosessen må kommunikasjonseffektivitet måles regelmessig mot forhåndsbestemte mål. (Barret referert i Brønn, 2017. 344)

På det personlige plan anses kommunikasjon å være en viktig faktor for å hjelpe de ansatte til å forstå behovet for endringer og de personlige konsekvensene som de foreslåtte endringene kan medføre for den enkelte. Formålet med å kommunisere i endringer kan være å etablere en følelse av aksept og engasjement blant ansatte, minimere motstand og bidra til å redusere angst og usikkerhet. (Goodman og Truss referert i Brønn 2017, 344-345)

2.10 Motstand

I kapittel 8 i boken *“Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis”* skrevet av Bjørn Hennestad og Øivind Revang, beskrives det hva motstand mot endring er og hvorfor det kan oppstå i organisasjoner.

Motstand mot endring er et velkjent fenomen. Det sies at folk er motvillige til å endre seg. Motvillighet i en endringsprosess er vanlig, og endringsvilje er noe mange har utfordringer knyttet til. Ledere som ikke vurderer potensiell motstand, vil fort oppdage at det kan oppstå konflikter og problemer i organisasjonen. Noen ganger opplever vi at de ansatte gir uttrykk for å være motiverte, men når det kommer til stykket er ikke alle like villige til endring. Responsen på motstand er vanligvis frustrasjon og sinne. Motstand strider mot organisasjonens mål og er også en slags vitalitet. Motstand er energi. Energi er drivkraften som driver organisasjonen. Da vil endringsoppgaven være å konvertere negativ energi til positiv energi. (Hennestad og Revang. 2017. s.182-183)

Den viktigste variabelen i endring er mennesker. Kunnskapen om at mennesker må endre seg for å gjøre en endring er et vanlig fenomen. Vi vet at det skjer endringer, og virksomheter endres også. Det er imidlertid viktig å innse at endringsrommet er usikkerhetens rom. Dette er en av grunnene til at endringsrommet per definisjon er et rom preget av kampen mellom drivkraft og motkraft. Mange ledere innser dette på en eller annen måte. Motstand oppfattes ofte som et problem som må løses. Vi mener at dette er et forenklet syn på hva motstand er og årsakene til dette. (Hennestad og Revang. 2017. s.183)

En organisasjon er et sosialt system med mennesker som samhandler med sosiale krefter. Visse motstandshandlinger har en tendens til å forekomme, mens andre ikke eksisterer. Motstand mot endring er et uttrykk for å påvirke organisatoriske endringer. Dette er de samme typene krefter som gir drivkraft og motkraft. Den såkalte drivkraften og motkraften er faktisk bare et spørsmål om ståsted. Når det gjelder å motstå endring, hører vi noen ganger at mennesker er konservative, og at endring gir de ansatte i organisasjonen usikkerhet og press. Mennesker beskytter sine egne interesser når de hører at de ikke har de rette ferdighetene til å utføre de nye arbeidsoppgavene. De ansatte som jobber i organisasjonen kan se spesifikke

utfordringer som ledelsen ikke kan se fra deres eget perspektiv. (Hennestad og Revang, 2017. s.184)

2.11 Årsaker til motstand

I kapittel 11 i boken “*Psykologi i organisasjon og ledelse.*” skrevet av Geir og Astrid Kaufmann beskrives det årsaker til hvorfor motstand kan oppstå i organisasjoner. Connor referert i Kaufmann (2015) , mener at listen over årsaker til motstand under organisasjonsendringer er lang. Han skriver at noen av disse grunnene er:

- Ansatte tror at forandringen som skal gjennomføres er unødvendig.
- Ansatte og ledelsen er redde for å miste statusen sin i organisasjonen.
- Ansatte mangler og kan potensielt miste tillit overfor lederne.
- Ansatte har ikke troen på at endringene kommer til å la seg gjennomføre.
- Ansatte frykter for personlig nederlag.
- Ansatte avviser innblanding.

(Connor referert i Kaufmann, 2015. 383)

Denne listen med årsaker til motstand som ofte vises i organisasjonsendring er en blanding av reelle betraktninger, psykologiske forsvarsmekanismer (som avvisning) og mangel på kognitiv fleksibilitet. På denne måten kan motstand uttrykkes som passiv motstand, eller som en aktiv, avvisende eller opprørsk holdning som ledere bør være klar over. (Kaufmann, 2015. 383)

2.12 Barrierer mot endring

I kapittel 8 i boken “*Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*” skrevet av Bjørn Hennestad og Øivind Revang, definerer de årsaker til barrierer mot endringer i organisasjoner.

Det er tre forskjellige hovedårsaker til at det oppstår endringsproblemer i organisasjoner. Den første årsaken handler om at de ansatte er redde for det ukjente. Den neste årsaken relateres

til at organisasjoner vil få maktproblemer. En organisasjon er et maktsystem som består både av individer og grupper, som åpent og hemmelig konkurrerer om makten for å forfølge sine egne interesser og verdier. Den siste årsaken er at det kan skapes kontrollproblemer i formelle organisasjoner fordi systemer og strukturer er designet for å sikre visse typer verdier og atferd. Nye forventninger krever andre støttende kontrollmekanismer. Derfor handler motstand om individet. Individuelle barrierer kan omfatte økonomisk usikkerhet, utilstrekkelig bevissthet om behovet for endring og frykt for ukjente faktorer. Organisatoriske barrierer inkluderer trusler mot den eksisterende maktbalansen, tidligere mislykkede endringsforsøk og strukturell treghet. (Hennestad og Revang. 2017. s.184-185)

2.13 Motivasjon og motivert atferd

Kapittel 4 i boken “*Psykologi i organisasjon og ledelse.*” skrevet av Geir og Astrid Kaufmann, går de i dybden på motivert atferd med teorier som motivasjon, behovsteorier og Maslows behovshierarki. Dette er teorier som relevante for å belyse diskusjonsdelen av denne besvarelsen.

Når vi diskuterer temaet motivert atferd på arbeidsplassen, møter vi mange spesifikke spørsmål med mange forskjellige svar. Når vi tar hensyn til motivert atferd i arbeidslivet, skiller vi mellom behovsteori, kognitiv teori, sosial teori og situasjonsteori som et forklarende rammeverk. I behovsteorien anses motivert atferd å være utløst av ulike grunnleggende behov. Disse kan være biologiske eller være et produkt av langsiktig læring. I kognitiv teori menes det at motivasjon er et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, interne og eksterne belønninger, egen ytelse og evaluering av motivasjonskilden. Sosial teori gjør oppmerksom på opplevelsen av likhet, ulikhet, rettferdighet og urettferdighet i prosessen med behandlingen av ansatte og fordeling av goder på arbeidsplassen. Situasjonsteori handler om motiverende faktorer i selve arbeidet. Her prøver vi å kartlegge hvilke faktorer som er motiverende og hvilke faktorer som er demotiverende i den faktiske arbeidssituasjonen. (Kaufmann, 2015. 113-114)

2.14 Maslows behovshierarki

Maslow mener at vi kan dele menneskelige behov i fem hovedkategorier. Innenfor disse fem kategoriene er det to hovedtyper: behov etter underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Maslow har organisert menneskelige behov i en hierarkisk struktur - formet som en pyramide. Behov for underskuddsdekning er plassert nederst i pyramiden og omhandler tre nivåer, mens behov for vekstmuligheter, to nivåer, er plassert øverst i pyramiden. Sentralt i Maslows teori er at de nederste behovene må være tilfredsstilt før individet vil kunne strekke seg etter å dekke de øverste behovene. Det nederste nivået i pyramiden omhandler individets fysiologiske behov. I arbeidslivet vil dette være relatert til lønnsforhold. Tilstrekkelig lønnsinntekt er essensielt for at individet skal få dekket sine grunnleggende behov slik som næring og husly. Det neste trinnet i pyramiden tar for seg individets sikkerhetsnivå. Her tenker vi på et trygt arbeidsmiljø som kan forhindre fysiske og psykiske skader. I tillegg til dette omhandler nivået individets trygghet for å beholde sin stilling på arbeidsplassen. Sosiale behov er det tredje nivået. Det må etableres gode forbindelser mellom venner, kolleger og det sosiale miljøet for at individet skal føle støtte og aksept. Selskaper kan møte disse behovene ved å fremme gode arbeidsforhold. Det neste nivået tar for seg behovet for aktelse. Dette er relatert til personlige vekstmuligheter, som videreutvikling av evner og personlige egenskaper. Det øverste nivået er selvaktualisering. Dette betyr å være i stand til å frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere individets egne evner og kvaliteter. Når vi gir ansatte muligheter på jobben, kan vi frigjøre deres motivasjon. Ved tilfesstillelse av pyramidens øverste nivå vil den ansatte stort sett yte sitt aller beste, noe som gagnar både enkeltindividet og selskapet. (Kaufmann, 2015. 114-116)

3. Metode og datainnsamling

3.1 Kvalitativ metode

I kapittel 5 i boken “*Perspektiver på ledelse*” skrevet av Øyvind Martinsen, angis det en definisjon på hva en kvalitativ metode er.

Kvalitative metoder innebærer vanligvis intervjuer, observasjoner eller dokumentanalyse. En forsker kan for eksempel velge å intervju en gruppe ansatte for å kartlegge deres reaksjoner på en hendelse eller situasjon. Reaksjonene som kommer frem kan være relatert til kroppspråk, følelser og holdninger. Innledningsvis må forskeren undersøke tidligere forskning om problemstillingen eller temaet og undersøke forskningsresultatene som trengs for det planlagte forskningsarbeidet. Deretter må forskeren lage en relevant intervjuguide, gjennomføre intervjuer med ansatte, og ta notater underveis. Videre kan forskeren analysere svarene som kom frem i intervjuene ved hjelp av teori. Kvalitative metoder kan gi en stor mengde av detaljert informasjon rundt det forskeren undersøker. (Martinsen, s.95-96. 2015)

3.2 Begrunnelse for metode

I denne besvarelsen har jeg valgt å bruke en kvalitativ forskningsmetode ved hjelp av dybdeintervjuer. Den kvalitative tilnærmingen vil sikre at jeg får mest mulig utbytte av intervjuene jeg har gjennomført, samt en god forståelse for hvordan den enkelte ansatte opplevde organisasjonsendringene i DFDS Norge. Ved å stille åpne spørsmål i stedet for ja / nei-spørsmål, har jeg i større grad kunnet sikre en bred innsikt i de ansattes situasjonen under organisasjonsendringen. Begrunnet i at utvalgsrammen er liten og selskapet har svært få ansatte i de forskjellige avdelingene på kontoret i Oslo, ville kvantitativ metode i form av spørreundersøkelse ført til nedgang i kvaliteten på resultatet. Derfor vurderer jeg at en kvalitativ datainnsamling er den mest effektive metoden for denne besvarelsen.

3.3 Dybdeintervjuer

I kapittel 3 i boken *“Kvalitative forskningsmetoder i praksis”* skrevet av Aksel Tjora, beskrives det hva et dybdeintervju er og hvordan strukturen burde bygges opp.

Det er mange måter å utforme dybdeintervjuer på, men de kan grovt sett deles inn i tre trinn: oppvarming, refleksjon og avrunding. De tre trinnene er preget av forskjellige typer spørsmål og ulike nivåer av refleksjon som forventes av intervjuobjekter. (Tjora, 2017. 145)

Oppvarmingsspørsmål er enkle og spesifikke spørsmål, for eksempel oppgaver og ansvar. Vanligvis vil denne fasen vare i noen minutter og forskerne kan her danne seg et inntrykk av intervjuobjektets rolle på arbeidsplassen. I tillegg kan det også gi en følelse av sikkerhet for intervjuobjektet for å forstå situasjonen og temaet man skal fordype seg i. (Tjora, 2017. 145-146)

Refleksjonsspørsmål utgjør kjernen i intervjuet. Dette er spørsmål som fokuserer på hovedtematikken i oppgaven. I et dybdeintervju kan man for eksempel stille 4-8 spørsmål, og når det er nødvendig, tar vi ofte med nøkkelord for å følge opp spørsmålene. Man kan fordype seg i spørsmålene ved å for eksempel spørre: “Hvorfor? og Hvordan?”. I noen intervjuer kan man oppdage at intervjuobjektet kun trenger et slikt spørsmål for å snakke seg gjennom intervjuguiden. (Tjora, 2017. 146)

Avrundingsspørsmål avleder vanligvis oppmerksomheten fra refleksjonsnivået i spørsmålene ovenfor. Beslektede temaer som skal behandles her er måten forskningsprosjektet blir gjennomført videre, hvordan dataene i dette besøket vil bli behandlet og hvordan informasjonstilbyderen kan få tilbakemelding. Etter at intervjuet er avsluttet, er det viktig å uttrykke takknemlighet til intervjuobjektet for hens innsats. (Tjora, 2017. 146-147)

3.3.1 Dybdeintervjuets struktur

I dybdeintervjuet håper man å etablere en følelse av sikkerhet med et bestemt formål om å skape en avslappet atmosfære slik at man senere kan få en god refleksjon i intervjuprosessen. Enkle spørsmål som peker i retning av temaet er effektive. Hvordan man kan forme de reflekterende spørsmålene, avhenger av intervjuobjektets personlighet, innholdet i prosjektet, og det avhenger også av den aktuelle informanten. Mange trenger hjelp for å komme i gang, mens andre bare trenger et generelt spørsmål for å legge ut informasjon om fenomenets lengde, dybde og bredde. I noen tilfeller kan intervjuobjekter være motvillige til å snakke om temaet, fordi de mener at det kan være privat og følsomt. Å kunne legge til side temaene som respondenten anser som for private og heller ta dem opp igjen senere i intervjuet, er vanligvis en løsning for å innhente data om slike spørsmål. (Tjora, 2017. 147-149)

Uavhengig av graden til kjernerefleksjonen i intervjuet, må intervjuobjektet frigjøres fra de reflekterende situasjonene som kan bli forårsaket av dybdeintervjuer. Spesielt bør man som intervjuer være forsiktig med å ikke bruke ord og begreper som intervjuobjektet ikke ville forstått eller selv brukt i intervjuet, og i stedet la intervjuobjektet bruke sine egne ord for å beskrive erfaringer og opplevelser. Man kan tenke på et intervju som en situasjon der intervjuobjektet presenterer seg under påvirkning av det spesifikke interaktive miljøet som utspiller seg. (Tjora, 2017. 149-151)

3.4 Intervjuguide

I kapittel 3 i boken *“Kvalitative forskningsmetoder i praksis”* skrevet av Aksel Tjora, beskrives det konkret hvorfor man benytter seg av en intervjuguide og hvorfor det er hensiktsmessig å bruke det.

Det er hensiktsmessig å bruke intervjuguiden til å organisere selve intervjuet. I motsetning til et spørreskjema der ufullstendige spørsmål må utformes, kan spørsmål i intervjuguiden til en viss grad brukes ved hjelp av stikkord. For dybdeintervjuer er intervjuguiden vanligvis (men ikke nødvendigvis) lengre enn for vanlige intervjuer. Intervjuobjekter som gjennomfører dybdeintervjuer kan forhåpentligvis svare på intervjuerens forhåndsdefinerte spørsmål,

snarere enn å diskutere løst over en periode. Intervjuguider kan veksle mellom fullt utarbeidede spørsmål for hvert tema og er mer uformelle dialogorienterte spørsmål. Uformelle spørsmål kan skape god flyt i intervjuer, og kan samtidig brukes som en intervjudrevet asymmetrisk interaksjon for å opprettholde forventningene til intervjuet. Asymmetrien i intervjusituasjonen lar intervjueren be intervjuobjekter om å være spesifikke ved å gi eksempler på sine egne tanker og erfaringer. (Tjora, 2017. 153-159)

3.4.1 Utforming av intervjuguide

I utformingen av intervjuguiden (Se vedlegg 1) har jeg lagt vekt på å formulere spørsmål som er tilpasset problemstillingen, forskningsspørsmålene, temaet og det teoretiske grunnlaget i besvarelsen. I intervjuguiden startet jeg med oppvarmingsspørsmål for å gjøre intervjuobjektet komfortabel til intervjuet. Deretter konkretiserte jeg refleksjonsspørsmål for å komme i kjernen til temaet i besvarelsen ved å stille åpne spørsmål. Til slutt vil jeg til å avslutte intervjuet med avrundingspørsmål. Ved hjelp av intervjuguidens utforming kommer jeg til å få svar på hvordan DFDS-ansatte ble påvirket av organisasjonsendringene som ble gjennomført i selskapet i fjor. Dette gjelder både de positive og de negative sidene ved de drastiske endringene. I tillegg ønsker jeg å få en dypere forståelse for hvordan endringsledere kan bruke kommunikasjon som et verktøy for å implementere endringsprosessen for å ivareta de ansatte på best mulig måte.

3.5 Utvalg og gjennomføring av intervjuer

Intervjuobjektene til denne besvarelsen ble valgt basert på interne relasjoner innad i selskapet og de som ble påvirket av organisasjonsendringene. Derfor ble det naturlig å gjennomføre intervjuer med de ansatte, grunnet deres perspektiv og deres kjennskap til selskapet. Jeg har valgt å intervjuet fire ansatte i DFDS til denne besvarelsen. Før vi startet dybdeintervjuene, ble alle intervjuobjekter tildelt informasjon om formålet til oppgaven, og et samtykkeskjema ble signert (se vedlegg 2 og 3). De ansatte mottok intervjuguiden to uker før intervjuene fant sted, slik at de kunne forberede seg på best mulig vis til intervjuet. Intervjuprosessen ble gjennomført en-til-en digitalt over Zoom. Disse ble utført over to dager, og hvert intervju tok omtrent 30 minutter.

I denne besvarelsen har jeg vurdert det som hensiktsmessig å benytte dybdeintervjuer for å få utfyllende svar på det jeg ønsket å finne ut av. Jeg ønsket også å skape tillit overfor intervjuobjektene slik at de kunne føle seg trygge under hele intervjuprosessen. Jeg startet med å gi en kort introduksjon av temaene vi skulle diskutere, og en kort begrunnelse for hvorfor dette intervjuet vil hjelpe meg å svare på problemstillingen. Etter at dette ble gjort startet jeg intervjuprosessen med oppvarmingsspørsmål slik at vi kunne bevege oss mot hovedtemaene i besvarelsen. Ved gjennomgang av refleksjonsspørsmålene fikk jeg en bred innsikt i temaene det fokuseres på i besvarelsen. Til slutt avsluttet vi intervjuet med avrundingspørsmål.

3.6 Etikk og anonymitet

I kapittel 3 i boken *“Kvalitative forskningsmetoder i praksis”* skrevet av Aksel Tjora, beskriver han etikken og anonymiteten når det gjelder kvalitative forskningsmetoder.

Mye av etikken er knyttet til intervjuer som er relatert til presentasjon av data, for eksempel når det gjelder anonymisering. Relatert til den faktiske gjennomføringen av intervjuet, er forskningsetikk primært knyttet til kravet om ikke å skade informanten. Det er viktig å minne informantene på at de når som helst kan avslutte og trekke seg fra intervjuet. Det er intervjuers ansvar å begrense følelsesmessige problemer som kan bli forårsaket av intervjuet. Etter intervjuet kan deltakerne også trekke seg fra undersøkelsen, eller be om at deler av intervjuinnholdet ikke skal brukes. (Tjora, 2017. 175-176)

I kvalitative intervjuer, når resultatene skal vises og forklares, enten i selve intervjuet eller etterpå, er det viktig å opprettholde integriteten til intervjuobjektet. I denne besvarelsen har jeg samarbeidet med noen ansatte i avdelingene til DFDS. De har mottatt og forstått formålet med dette prosjektet og samtykket til at jeg har kunnet utføre intervjuer med de. De har lagt et absolutt krav om at navn og roller skal anonymiseres. Dette har jeg godkjent, og derfor har jeg opprettet et samtykkeskjema (vedlegg 2) som alle informantene har lest og signert. Jeg har ikke hatt behov for å fylle ut meldeskjema til NSD (Norske Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste) for denne besvarelsen fordi intervjuobjektens identitet er anonymisert. Jeg har dermed ikke utgitt intervjuobjektens personopplysninger. Denne informasjonen er utelatt for å ivareta deres integritet og anonymitet.

4. Resultater og funn

I denne delen av besvarelsen vil det bli presentert en oversikt over de mest sentrale spørsmålene og resultatene som kom frem etter å ha gjennomført intervjuer med DFDS-ansatte. Hovedfokuset vil være rettet mot refleksjonsspørsmålene og avrundingsspørsmålene i intervjuguiden (Se vedlegg 1). Intervjuobjektene svar er transkribert og omformulert i etterkant av dybdeintervjuene, men essensen av informasjonen som ble innhentet er bevart. Både positive og negative sider ved intervjuobjektene opplevelse vil vektlegges. Spørsmålene som ble stilt i dybdeintervjuene, var utformet for å kunne belyse besvarelsens problemstilling og utvalgte forskningsspørsmål.

4.1 Forståelse av formålet med organisasjonsendringene

Hadde du en forståelse av formålet med organisasjonsendringene?

Generelt hadde alle intervjuobjektene en god forståelse for hvorfor organisasjonsendringene måtte gjennomføres i selskapet. Hovedformålet med endringene var å kunne globalisere selskapet og gjøre det mer effektivt i praksis. Alle intervjuobjektene hadde samme oppfatning om hvorfor endring var nødvendig. Selskapet ville tjene mer penger, øke kundebasen, samtidig som de ville bruke mindre penger og færre ressurser.

Selve planen for hvordan organisasjonsendringene skulle gjennomføres virket bra og effektiv da den ble lagt frem. Når endringene skulle implementeres fungerte det ikke som det ble formidlet, grunnet at majoriteten av de ansatte ikke hadde riktig kompetanse eller erfaring for å utføre de nye arbeidsoppgavene og rollene som de ble tildelt. Intervjuobjektene uttrykker en opplevelse av at hovedproblemet var at plan om endringsprosessen startet for tidlig. Den ble kommunisert allerede over ett år før selve endringen trådte i kraft. Dette skapte både uro og stress hos de ansatte over en lang periode, fordi de ikke visste hvordan det ville påvirke dem. Dette gikk ut over arbeidsmoralen til de ansatte og påvirket hele arbeidsmiljøet på kontoret. De ansatte er skuffet over resultatene av organisasjonsendringene og mener at det ikke ble håndtert på riktig måte. Intervjuobjektene har en felles opplevelse av at det var ineffektiv bruk av ressurser. Dette begrunnes med at de brukte for lang tid på å informere om ting som aldri ble utført. Endringsprosessen endte det med at selskapet ble globalisert og effektivisert,

men det førte også til nedbemanninger på kontoret. De ansatte hadde ikke fått informasjon om at nedbemanning ville være aktuelt i forkant av endringsprosessen.

4.2 Ledelsens kommunikasjon

Føler du at formålet med endringene ble kommunisert bra nok fra ledelsen?

De fleste av intervjuobjektene mente at ledelsen som sitter på Oslo-kontoret, har forsøkt å videreformidle mest mulig informasjon rundt organisasjonsendringer til sine ansatte.

Samtidig er informasjonen begrenset fordi selskapets toppledelse er lokalisert i et annet land og det er de som satt på det meste av den relevante informasjonen som både ledelsen i Oslo og de ansatte hadde behov for å høre.

De ansatte fikk delta på oppdateringsmøter vedrørende organisasjonsendring en gang i måneden både i forkant og underveis i endringsprosessen. Under disse møtene forteller intervjuobjektene at de stort sett mottok den samme informasjonen de hadde fått tidligere, og de var sjeldent nye oppdateringer eller relevant informasjon som ble formidlet.

Intervjuobjektene forteller at kommunikasjonen om endringene startet for tidlig, samt at informasjonen som ble formidlet tidvis var begrenset og ikke tilstrekkelig. Det intervjuobjektene opplevde som mest negativt var at de forsøkte å stille spørsmål til ledelsen vedrørende endringsprosessen, men de fikk ikke spørsmålene sine besvart på en tilfredsstillende måte fordi ledelsen selv hadde begrenset informasjon. På bakgrunn av dette forteller intervjuobjektene at kartleggingen av endringsprosessen ikke ble utført på en tilstrekkelig god måte og at detaljene rundt organisasjonsendringene var ikke definert konkret nok. Kommunikasjon ble dårligere utover året noe som førte til at de ansattes tillit til ledelsen ble svekket.

4.3 Kommunikasjonskanal

Gjennom hvilken kanal fant du ut at organisasjonsendringer skulle skje? Direkte kommunikasjon eller digitalt?

Intervjuobjektene forteller at de ble informert om at organisasjonsendringer ville skje på selskapets digitale plattform. Dette foregikk ved at det ble publisert en kunngjøring på intranett hvor det ble opplyst om fremtidig endring. Samme dag mottok alle ansatte en mail som inneholdt informasjon om selskapets planlagte endringer. Intervjuobjektene forteller at denne måten å informere på skapte stor forvirring og usikkerhet blant ansattgruppen. Videre opplyser intervjuobjektene om at de ble innkalt på en møte med ledelsen noen dager etter at kunngjøringen ble publisert. På dette møtet ble plan om organisasjonsendring direkte kommunisert.

4.4 Motivasjon til endring

Var du motivert til endring?

Intervjuobjektene forteller at de i utgangspunktet var motiverte og innstilt for at endringene skulle utføres. Dette til tross for noe misnøye rundt hvordan endringen ble kommunisert i første omgang. Det var en spennende tid hvor det virket som at det skulle komme nye utfordringer og muligheter for hver enkelt av de. De var klare for å utvikle seg i selskapet ved hjelp av effektivisering og globalisering. Likevel opplevde noen av intervjuobjektene at motivasjonen for endring ble redusert i prosessen som ledet frem til organisasjonsendringene. Dette begrunnes med at desto lenger tid det gikk, mistet flere av de ansatte tålmodighet, samt tillit til ledelsen på bakgrunn av manglende relevant informasjon. Dette påvirket arbeidsmoralen og førte til negativitet i organisasjonskulturen på kontoret. Flere av intervjuobjektene forteller om en bekymring for å miste jobben grunnet at nedbemanning ble et tema. For flesteparten av intervjuobjektene forandret innstillingen seg til det negative da endringsprosessen ble iverksatt fordi forberedelsen til endringen hadde tatt for lang tid og informasjonen hadde vært mangelfull.

4.5 Inkludering i endringsprosessen

Følte du deg inkludert i endringsprosessen som skulle utføres?

Ett av intervjuobjektene uttrykker å ha følt seg inkludert i endringsprosessen. Vedkommende følte seg hørt og sett i løpet av prosessen. Resten av intervjuobjektene har negative opplevelser knyttet til deres inkludering i endringsprosessen. De forteller om manglende mulighet til å formidle deres meninger og tanker rundt tiltakene ledelsen iverksatte. Disse ansatte hadde forslag til hvordan prosessen kunne forbedres, men de opplevde at forslagene ikke ble tatt i betraktning av ledelsen. De forteller også om gjentatte forsøk på å stille konkrete spørsmål rundt endringsprosessen, men spørsmålene ble ikke tilfredsstillende besvart. På den måten har flertallet av intervjuobjektene hatt en opplevelse av å ikke være inkludert i endringsprosessen. Dette har vært en stor belastning for flertallet, spesielt for de ansatte som har vært lojale og jobbet i selskapet i mange år.

4.6 Organisasjonsendringenes påvirkning

Hvordan har organisasjonsendringene påvirket deg som ansatt?

Flertallet av intervjuobjektene forteller at organisasjonsendringene har hatt en negativ innvirkning på dem som ansatte. De uttrykker at det var en lang og tung periode preget av mye usikkerhet på kontoret. Denne usikkerheten preget hele arbeidsmiljøet på en negativ måte. Intervjuobjektene opplevde at de ikke ble ivaretatt av selskapet, noe som førte til at nivået på engasjement ble drastisk redusert. En av konsekvensene dette medførte var en noen av de ansatte sa opp stillingen sin og byttet arbeidsplass grunnet stor usikkerhet og press under endringsprosessen. Likevel er det ett av intervjuobjektene som forteller om at organisasjonsendringene har hatt positiv innvirkning på hen som ansatt. Vedkommende opplevde at endringsprosessen ga mulighet for vekst og utvikling i selskapet. Til tross for noe ulik oppfatning blant intervjuobjektene, uttrykker alle en enighet om at de vil være mer oppmerksomme på påvirkningen av organisasjonsendringer, dersom dette skulle gjenta seg i fremtiden.

4.7 Organisasjonskulturens påvirkning

Føler du at organisasjonskulturen har blitt påvirket av endringene? Isåfall, hvordan?

Intervjuobjektene uttrykker ingen tvil om at organisasjonskulturen ble påvirket av endringsprosessen. Påvirkningen var i alle hovedsak i negativ retning. Da endringsprosessen trådte i kraft var de ansatte klare for å omstille seg for en ny retning for organisasjonen. Etterhvert som tiden gikk, begynte spredning av rykter på tvers av avdelingene. Ryktene sa at det ville bli nedbemanninger på kontoret grunnet globalisering av selskapet. Dette påvirket arbeidsmoralen til de aller fleste ansatte og førte til at det ble mye negativitet på kontoret. Ansatte følte at ledelsen merket at de ansatte gradvis ble mindre produktive og satt mindre pris på selskapet. Intervjuobjektene forteller at de opplevde at de ansatte ikke ble verdsatt av ledelsen og at ledelsen i liten grad håndterte konflikter som oppstod på arbeidsplassen. Dette førte til motstand mot ledelsen og endringsprosessen blant de ansatte.

4.8 Ledelsens håndtering av organisasjonsendringene

Hvordan synes du at ledelsen håndterte organisasjonsendringene?

I utgangspunktet opplevde intervjuobjektene at ledelsen håndterte endringsprosessen på en god måte. Ledelsen informerte de ansatte om hva slags endringer som skulle gjennomføres og hvorfor de var nødvendige slik at organisasjonen skulle bli mer effektive og produktive. Intervjuobjektene forteller at utfordringene oppstod da de ansatte ikke ble informert om hvordan organisasjonsendringene ville påvirke dem, annet enn at de skulle få nye roller i selskapet. De ansatte forsøkte å stille spørsmål rundt hva de nye rollene innebar men fikk aldri noe konkret svar. Ledelsen hadde ikke fokus på de interne forholdene i organisasjonen, noe som er negativt i en endringsprosess. Det var dermed uhensiktsmessig og utilstrekkelig kommunikasjon mellom ledelsen og ansattgruppen. Dette var noe som førte til at de ansattes perspektiv på utviklingen av endringene forsvant.

4.9 Motstand til endring

Var du en motstander av endringene? Isåfall, hvorfor?

Da plan om organisasjonsendringene ble kunngjort, var ingen av intervjuobjektene motstandere av endringene som skulle innføres. De aksepterte endringen og så frem til at det skulle bli forandring og utvikling. Desto lenger tid det tok før endringsprosessen ble igangsatt og implementert, ble det tiltagende negativ atmosfære og ryktespredning om nedbemanning på kontoret. På det tidspunktet begynte noen av intervjuobjektene å bli utålmodige og tro at organisasjonsendringene aldri ville bli gjennomført. Dette bidro til motstand til endringene blant intervjuobjektene. Motstanden begrunnes med at det oppstod splid mellom ledelsen og de ansatte. Intervjuobjektene forteller at ansattgruppen ble mindre produktive og mindre påvirket av hvordan ledelsen ønsket at de skulle jobbe fordi mange forventet å miste jobbene sine. Motstanden blant intervjuobjektene økte også ved at ledelsen ikke håndterte konfliktene som oppsto.

4.10 Forslag til hvordan organisasjonsendringene kunne blitt håndtert annerledes

Synes du at organisasjonsendringene kunne blitt gjennomført annerledes? Isåfall, hvordan?

De fleste av intervjuobjektene mener at organisasjonsendringene kunne gjort blitt gjort annerledes. Noen av forslagene deres var:

- Ledelsen kunne formidlet informasjonen rundt endringene tydeligere både i forkant og underveis i prosessen.
- Større grad av inkludering av de ansatte i selve endringsprosessen.
- Ledelsen kunne vært flinkere til å svare på spørsmålene de ansatte hadde vedrørende endringene.
- Ledelsen kunne formidle viktig og relevant informasjon rundt hvordan de ansatte ville påvirkes av endringene på en tydeligere og mer presis måte.
- Ledelsen burde tatt mer hensyn til sine ansatte.

- Ledelsen kunne vært mer effektive med kartleggingen av endringsprosessen.
- Ledelsen kunne anvendt bedre kommunikasjon og bedret informasjonsflyten til sine ansatte.
- Ledelsen kunne tatt mer hensyn til innspillene og meningene til de ansatte og implementert disse i endringsprosessen.

5. Diskusjon og analyse

I denne delen av besvarelsen vil resultatene fra intervjuene analysere og drøftes. Resultatene vil ses i lys av fremlagt teori. Teorien vil bidra til å organisere, tydeliggjøre og omforme datamaterialet som ble innhentet under dybdeintervjuene. Sammen vil teori og resultater anvendes for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Problemstillingen som skal belyses i denne delen av besvarelsen er:

“Hvordan blir ansatte påvirket av organisasjonsendringer, og hvordan kan en endringsleder bruke kommunikasjon som verktøy for å gjennomføre en endringsprosess på best mulig måte?”

5.1 Endringer

En påstand tilsier at vi som individer alle er forskjellige og unike noe som medfører at vi opplever endring forskjellig. Denne påstanden er korrekt og man vet aldri hvordan et individ ville reagere på en endring, før den har blitt utført. En faktor som taler for endring, er muligheten til å se visjonen og målene som må nås for at en organisasjon skal fastsette sin fremtidsønskede situasjon. (Brønn og Munkejord, 2017. s. 336-337)

I 2020 startet selskapet DFDS Norge med å utvikle en strategiskplan for endring, slik at de kunne implementere nye prosesser og nye strukturer i organisasjonen. Det ble både utført proaktive og reaktive organisasjonsendringer i selskapet, slik at de kunne bli mer effektive i driften, i en ny fremtidsrettet retning. Selskapet utførte endringer for å ekspandere og effektivisere driften for å nå nye ønskede mål.

Som nevnt i kapittel 2.4, er proaktive endringer basert på forventninger av visse ting som kan innvirkning på fremtiden til virksomheten. (Kaufmann, 2015. 375-377) De proaktive endringene som ble utført i DFDS var strukturendringer som globalisering og effektivisering ved hjelp nye forbedrede interne teknologiske løsninger for bestillinger av reiser. På den ene siden ville det gjøre det mer effektivt for ansatte å samarbeidet med hverandre på tvers av land, for å gjennomføre bestillinger enklere. Hovedfokuset til selskapet var å styrke deres økonomiske grunnlag, øke kundebasen, øke konkurransekraften, redusere utgifter, samtidig som de skulle benytte seg av færre ressurser. På den andre siden var disse endringene omfattende og krevde mer planlegging og ressurser enn selskapet første hadde antatt. Dette førte til at endringsprosessen ble lenger og mer komplisert enn forventet, noe som gikk mest utover de ansatte i form av frustrasjon og fortvilelse.

Utover endringsprosessen fant selskapet ut av de skulle utføre reaktiv endring innad i organisasjonen. Reaktiv endring betyr at organisasjonen må gjøre endringer innenfor eksisterende rammer. (Kaufmann, 2015. 375-377) Grunnet at selskapet ble globalisert, fant de etterhvert ut i løpet av endringsprosessen av de ikke hadde behov for like mange ansatte, noe som var negativt for de ansatte. Selskapet hadde forbedret de interne teknologiske løsningene som gjorde det mer effektivt å utføre de eksisterende arbeidsoppgavene fordelt på færre ressurser. Konsekvensen av dette ble nedbemanning. Selskapet ble nødt til å si opp et flertall av de ansatte for å redusere kostnader. Dette var et svar på at det ikke var behov for like mange ressurser på kontoret og samtidig et svar på motstanden som selskapet hadde møtt på underveis i endringsprosessen. I tillegg til dette var de ansattes ineffektive arbeidsproduksjon en faktor som førte til nedbemanning som en reaktiv endring.

5.2 Endringsledelse

Som nevnt i kapittel 2.2, er endringsledersrolle å utføre kontrollerte og planlagte endringer for en organisasjon slik at den kan nå en fremtidig ønsket tilstand. (Hennestad og Revang. 2017. 92-93) Endringslederen må først kartlegge selskapets dagsaktuelle situasjon, konkretisere hvilke mål som må nås, hvordan et selskap skal kunne nå ønskede mål, utforme en strategiplan og ha en grunnleggende forståelse for av organisasjonens omgivelser. (Hennestad og Revang. 2017. 92-93) Det er viktig at endringsleder ser på alle aspektene for

hva slags utfordringer og konsekvenser organisasjonsendringer kan møte på veien mot ønskede mål. Måten en endringsleder håndtere og utfører endringsprosessen på er helt avgjørende for hvordan organisasjonen vil fungere når målet er nådd og endringen vellykkes. En endringsleder må ha et strategisk syn på arbeidsmiljøet og må disponere seg av gode strategier for å kunne ta beslutninger for selskapet. (Hennestad og Revang, 2017. 92-93)

I følge uttalelser fra intervjuobjektene under dybdeintervjuer, gjorde endringsleder en god innsats i starten av endringsprosessen ved å formidle viktig informasjon rundt organisasjonsendringene som skulle utføres. Planene var klare og tydelige vedrørende hvilken retning selskapet skulle ta for å nå sine ønskede mål. På den andre siden mente intervjuobjektene at problemene begynte da de ikke fikk relevant informasjon rundt hvordan organisasjonsendringene ville påvirke dem. Hvordan de ansatte blir påvirket av organisasjonsendringer er et kritisk og viktig punkt, som endringslederen er nødt til å formidle når det skal utføres endringer i en organisasjon. Under intervjuene kom det frem at noen av de ansatte fikk vite at de skulle få utdelt nye roller, men fikk aldri noe konkret informasjon rundt hva disse rollene ville innebære. Mer spesifikt manglet det informasjon rundt hva slags kompetanse de trengte og hva de nye arbeidsoppgavene ville bli. Informasjon rundt dette kom først i slutten av endringsprosessen.

På bakgrunn av teoriens beskrivelse av endringsleders ansvar, kan man i denne situasjonen si at endringsleder hadde en manglende forståelse for selskapets omgivelser. Dette kommer til syne ved at endringsleder ikke var flink nok til å se de ansatte og formidle relevant informasjon rundt de grunnleggende utfordringene og konsekvensene som ville komme frem i løpet av endringsprosessen. Den manglende informasjonen om hva de ansattes nye oppgaver ville innebære, gjorde det vanskelig for de ansatte å forberede seg til de nye rollene. Dette strider imot endringsleders ansvar for å håndtere endringsprosessen på en god måte der hvor de ansatte blir ivaretatt. Dette medførte til at endringsprosessen ikke ble utført som planlagt da det kom uforutsette konsekvenser for de ansatte som burde blitt inkludert i prosessen. Til tross for at omstrukturering ble vellykket ved at selskapet nådde sine ønskede mål, lyktes de likevel ikke med å ivareta de ansatte under endringsprosessen. Det understreker viktigheten av endringsleders evne til å kommunisere godt med sine ansatte.

5.3 Endringsprosessen

Som nevnt i kapittel 2.3, kan endringsprosessen defineres som prosessen med endringer som kan påvirke arbeidsmiljøet i en organisasjon. Det er altså en prosess hvor igangsatte tiltak og endringer fører til organisasjonens ønskede mål. (Dintekstforfatter, 2021)

Intervjuobjektene forteller at de opplevde at endringsprosessen startet bra, men at den startet tidligere enn det den burde ha gjort. De ansatte ble informert om at selskapet skulle ta et stort steg for å utvikle seg mot fremtiden for å nå større mål. På den andre siden grunnet at endringsprosessen i organisasjonen stadig ble forskjøvet, skapte dette sakte men sikkert et tillitsbrudd til ledelsen fra de ansatte.

Fordi ansatte kan ha ulike reaksjoner under en endringsprosess, har en endringsleder en viktig jobb ved å kartlegge de ansattes håndtering av organisasjonsendring. Dette kan endringsleder gjøre ved å observere og støtte de ansatte under endringsprosessen. Ivaretagelsen av ansatte under prosessen er en forutsetning for at endringsprosessen skal fungere optimalt. (Magma, 2004) Under organisasjonsendringene i DFDS, fortalte flesteparten av intervjuobjektene at de hadde negative opplevelser. Dette kom av et dårlig arbeidsmiljø, men også at intervjuobjektene hverken følte sett, hørt eller ivaretatt av ledelsen. De opplevde en manglende mulighet til å formidle deres meninger og tanker rundt til tiltakene som skulle iverksettes i endringsprosessen.

En endringsprosess bør deles inn i fire trinn, hvor de forskjellige trinnene har ulikt innhold. I en slik prosess anses god kommunikasjon som essensielt. (Dintekstforfatter, 2021)

De første tre trinnene omhandler en vurdering av endringens nødvendighet, en avgjørelse om hvorvidt organisasjonen skal gå videre med endringen og utforming av mål for endringsprosessen. (Dintekstforfatter, 2021) Fordi intervjuobjektene fra DFDS ikke fikk noen spørsmål rundt de første to trinnene under dybdeintervjuene, er det uvisst hvordan dette utartet seg i praksis. Likevel forteller intervjuobjektene at de var inneforstått med endringsformål, og man kan derfor si at selskapet lyktes med trinn tre - å utforme konkrete mål. Hva gjelder trinn fire, å igangsette endringen i praksis, lyktes selskapet i mindre grad. En forutsetning for dette trinnet er at de ansatte lærer og forstår endringens påvirkning av arbeidshverdagen. Intervjuobjektene fortalte at de ikke hadde en god forståelse av deres nye

roller på arbeidsplassen ville innebære. Dette tilsier at det ikke var god nok kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte.

5.4 Arbeidsmiljøet og ansattes påvirkning av organisasjonsendringer

Som nevnt i kapittel 2.4, er organisasjonsendringer utvikling og forbedring for å nå ønskede mål og selskapets fremtidige visjon. Det innebærer en ny form for strategier, organisasjonsstruktur og atferdsprosesser. Den viktigste variabelen i endring er menneskene i organisasjonen. Spesielt hvordan de potensielt kan bli påvirket av organisasjonsendringer. (Hennestad og Revang. 2017. s.236-237)

En sentral utfordring med organisasjonsendringer er å bryte vanen og rutinen til de ansatte. De fleste mennesker liker å ha faste rutiner og det kan derfor oppleves som vanskelig når disse rutinene endres. For at dette skal være mulig, er det sentralt at de ansatte har en forståelse for endringen som skal gjennomføres og anser denne som nødvendig. (Hennestad og Revang. 2017. s.236-237) Alle intervjuobjektene forteller at de hadde god forståelse av omstruktureringens hensikt og nødvendighet. Likevel forteller de at endringsprosessen var lang og utfordrende periode assosiert med negativitet og usikkerhet i arbeidsmiljøet. Nivået på engasjementet i organisasjonskulturen ble redusert utover i endringsprosessen som følge av usikkerhet og rykter om nedbemanning. Noen av konsekvensene rundt organisasjonsendringene var at ansatte byttet arbeidsplass grunnet press fra endringsprosessen og et negativt arbeidsmiljø. Det er derimot en av intervjuobjektene som uttrykker at organisasjonsendringene kun har vært positivt. Dette sier mye om at mennesker er forskjellige og kan oppfatte endring på ulike måter.

Intervjuobjektene forteller også om hvordan omstruktureringen påvirket organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet i selskapet. I forkant av omstruktureringen forteller intervjuobjektene at arbeidsmiljøet var positivt. Likevel forandret dette seg etter at endringsprosessen ble igangsatt. Organisasjonen som tidligere hadde vært positiv ble nå farget av usikkerhet og stress. De uttrykker at stemningen i arbeidsmiljøet endret seg som følge av uforutsette endringer som kom frem i løpet av endringsprosessen. Dette kom både av at organisasjonsendringene var omfattende, men også at deres roller ved arbeidsplassen

forandret seg, uten at de hadde fått noe relevant informasjon rundt hva det innebar. En annen uforutsett endringen var det ble ryktespredning innad i selskapet om at ville nedbemanninger som følge av globaliseringen og effektiviseringen. Intervjuobjektene forteller at en konsekvens av dette var at arbeidsmoralen og arbeidseffektiviteten dalte. De forteller også at de følte at ledelsen ikke lenger satte pris på de ansatte, samt at ledelsen ikke var til stede for å håndtere konflikter som oppsto. Alle disse ovennevnte faktorene førte til at de fleste av intervjuobjektene ble motstandere av organisasjonsendringene.

Selv om intervjuobjektene hadde ulike opplevelser av organisasjonsendringens påvirkning, er de alle enige om at de vil være mer observante dersom de skulle oppleve en organisasjonsendring på et senere tidspunkt.

5.5 Kommunikasjon

Effektiv kommunikasjon er essensielt for at en organisasjon skal kunne gå rundt og ikke minst vokse. Kommunikasjon er det viktigste verktøyet en leder kan bruke for å samhandle med sine ansatte, samarbeidspartnere og kunder. Det er en god grunn for at påstanden om at god kommunikasjon er nøkkelen til suksess i en endringsprosess. (Dintekstforfatter, 2021) Hvis formålet med endringene er kommunisert godt nok fra endringslederen samtidig som det er tatt hensyn til de ansatte rundt påvirkningene av organisasjonsendringene, vil det ikke komme noe misforståelser under endringsprosessen. (Munkejord referert i Brønn, 2017. 343) På samme måte som kommunikasjon kan bidra til suksess i en organisasjonsendring, kan kommunikasjon også være roten til utfordringer under prosessen.

Den største utfordringen i organisasjonsendringene som ble utført i selskapet DFDS, var at det var uhensiktsmessig kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte. For å vurdere endringsleder i DFDS sin evne til å kommunisere med de ansatte, kan dette ses i lys av kjennetegn på effektiv endringskommunikasjon. Disse kjennetegnene er utformet av Barret. (Barret referert i Brønn, 2017. 344)

Det første punktet omhandler strategiske mål, hvor selskapets mål for organisasjonsendringen skal komme tydelig frem i kommunikasjon med de ansatte. For at dette punktet skal regnes

som vellykket, er det en forutsetning at de ansatte har fått tilstrekkelig informasjon om mål og formål med organisasjonsendringen, samt at informasjonen tolkes på riktig måte. (Barret referert i Brønn, 2017. 344) Derfor har endringsleder en viktig oppgave ved å kommunisere hensiktsmessig med sine ansatte. Endringsleder må også forsikre seg om at informasjonen som blir gitt er forstått på riktig måte av de ansatte. Under dybdeintervjuene med ansatte fra DFDS kommer det frem at de alle hadde en god forståelse for selskapets mål med omstruktureringen. Man kan derfor si at endringsleder i DFDS lyktes med å formidle strategiske mål til de ansatte.

Det neste punktet omhandler ledelsesstøtte, hvor leder er ansvarlig for å anvende kommunikative ferdigheter for samhandle med sine ansatte på en åpen og ærlig måte. (Barret referert i Brønn, 2017. 344) Dette forutsetter at endringsleder har de kommunikative ferdighetene som behøves for å oppnå ønsket ærlig og åpen kommunikasjon. Til å begynne med opplevde intervjuobjektene fra DFDS at kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte var åpen og ærlig. Etterhvert som endringsprosessen ble iverksatt ble kommunikasjonen mangelfull. Dette vises ved intervjuobjektene frustrasjon rundt at nedbemanning ikke ble et tema før slutten av endringsprosessen. Dette kan betraktes som kommunikasjon som hverken er åpen eller ærlig. På denne måten kan man si at er dette punktet delvis tilfredsstillt under organisasjonsendringene i DFDS, men med noen mangler mot prosessens avslutning.

Det neste punktet omhandler effektive kanaler for kommunikasjon. Det handler endringsleders valg av kommunikasjonskanal for å formidle informasjon til sine ansatte. Barret skriver at kommunikasjon i hovedsak bør foregå gjennom direkte kommunikasjon ansikt til ansikt. (Barret referert i Brønn, 2017. 344) Som endringsleder vil dette si å tilstrebe mulighet til å møte sine ansatte personlig på arbeidsplassen. Dette kan gjøres ved å sette av tid til samtale og møter med de ansatte som er berørte av endringsprosessen i stede for å utsende informasjon på digitale plattformer. Likevel forteller intervjuobjektene at første gang de mottok informasjon rundt organisasjonsendringene som skulle utføres, var gjennom indirekte digitale kanaler som intranett og mail. Den indirekte delingene av kommunikasjon skapte usikkerhet blant de ansatte. De opplevde dette som en forvirrende måte å få beskjed på og det kan derfor sees på et dårlig utgangspunkt for videre kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. Endringsleder i DFDS har på denne måten ikke lyktes med valg av kommunikasjonskanal.

Det siste punktet omhandler regelmessig kartlegging, det handler om regelmessig måling av kommunikasjonseffektivitet mot forhåndsbestemte mål. (Barret referert i Brønn, 2017. 344) For at endringsleder skal lykkes med dette forutsetter dette god og regelmessig dialog med de ansatte. De ansatte må motta informasjon om progresjonen i prosessen, samt få mulighet til å stille spørsmål og uttrykke egne meninger og opplevelser. Intervjuobjektene forteller at endringsleder hadde oppdateringsmøter en gang i måneden for å forklare utviklingen av endringsprosessen, uten at det kom noe spesifikk ny relevant informasjon. De forteller at de forsøkte å stille spørsmål rundt organisasjonsendringene, men fikk aldri noe konkret svar på det de lurte på. På denne måten er dette punktet delvis tilfredsstillt ved at ledelsen har organisert månedlige oppdateringsmøter. Likevel har de ansatte hatt manglende utbytte av disse møtene fordi det ikke har fremkommet tilstrekkelig ny informasjon.

Ovennevnt diskusjon danner et bilde av hvordan endringsleder kan bruke effektiv endringskommunikasjon under organisasjonsendringer for å ivareta sine ansatte. Men det viser også hvilke fallgruver en endringsleder kan gå i portrettert av de ansattes opplevelse av endringene som ble utført i DFDS. Kommunikasjon i endringer har som formål å etablere en form for forståelse og engasjement for de ansatte, samt redusere deres angst og usikkerhet. (Goodman og Truss referert i Brønn 2017, 344-345) Likevel har intervjuobjektene i DFDS uttrykt på både usikkerhet og frustrasjon grunnet informasjonen de har mottatt og mangelen på den.

5.6 Motstand mot endring

Motstand mot endring er velkjent fenomen. (Hennestad og Revang. 2017. s.182-183) Hva er grunnene for at det oppstår motstand i organisasjoner? Hvorfor ble noen av intervjuobjektene motstandere av organisasjonsendringene som ble gjennomført i DFDS?

Som nevnt i kapittel 2.10, er motstand mot endring i en endringsprosess vanlig. En av årsakene til dette er at mange mennesker i arbeidslivet sliter med endringsvilje. (Hennestad og Revang. 2017. s.182-183) Motstand kan også oppstå når en ansatt ikke føler at hen ikke har tilstrekkelig kompetanse for å utføre nye arbeidsoppgaver og når ansatte ikke forstår

hensikten og målet bak endringer. En siste årsak for hvorfor det kan oppstå motstand er når endringen strider mot den ansattes egne interesser. (Hennestad og Revang, 2017, s.184)

Intervjuobjektene forteller at i starten av endringsprosessen var ingen motstandere av endringene som skulle implementeres. De hadde full forståelse for hvorfor det måtte iverksettes strukturendringer slik at selskapet skulle effektiviseres og globaliseres ved hjelp av nye teknologiske løsninger. Alle intervjuobjektene var klare for forandring og bli utfordret med nye roller på arbeidsplassen slik at de kunne bli tillært ny kompetanse som ville utviklet deres egenskaper.

Grunnet at endringsprosessen tok lenger tid enn forventet begynte de ansatte å bli utålmodig om endringene ville la seg gjennomføre. Intervjuobjektene fikk lite informasjon om hvordan endringene vil påvirke de personlig og hva de nye rollene deres innebar noe som skapte usikkerhet. Det kan tenkes at dette var av årsakene til at det oppsto motstand til organisasjonsendringene, da de ansatte ikke visste om de ville ha tilstrekkelig kompetanse for utføre deres nye arbeidsoppgaver. Dette medførte at de ansatte mistet tillit til ledelsen. Manglende informasjon bidro til at ansattgruppen gikk i motstandsmodus mot endringene. Det viste seg i form av reduksjon av arbeidsproduktiviteten.

5.7 Motivasjon

I utgangspunktet var motivasjonen til intervjuobjektene i DFDS positiv til endringene som skulle gjennomføres. Men da de ansatte ikke lenger følte seg verdsatt av selskapet, ble motivasjonen til de ansatte kraftig redusert. Hva kan være årsaken til dette?

Motivasjon kan forklares ut ifra ulike teorier. Innenfor behovsteori tenker man at motivasjon utløses av individets grunnleggende behov. (Kaufmann, 2015, 113-114) Fordi de ansatte i DFDS fryktet for nedbemanning, noe som kunne ført til utilstrekkelig dekning av deres grunnleggende behov, kan dette ha vært bidragsytende til redusert motivasjon. Ved at de stod i fare for å miste stillingen sin, ville de også mistet lønnsinntekten sin. Dette kunne ført til utfordringer knyttet til å dekke behov for eksempel næring og bolig. Manglende motivasjon kan også forklares ut fra kognitiv teori. Denne teorien handler om at individets

motivasjon er et resultat av blant annet forventninger til måloppnåelse samt interne og eksterne belønninger. (Kaufmann, 2015. 113-114) Intervjuobjektene hadde en forventning til at omstruktureringen ville igangsettes raskere enn den gjorde. Dette resulterte i at de ansatte ble utålmodige, samt at måloppnåelsen ble forsinket. På den måte brøt realiteten med de ansattes forventninger. Dette kan være en av årsakene til redusert motivasjon. I tillegg til dette kan manglende motivasjon ses i sammenheng med intervjuobjektene opplevelse av at de ikke ble verdsatt av ledelsen under organisasjonsendringen. Dette kan ha ført til en mangel på belønninger på arbeidsplassen.

Videre kan motivasjon forklares ut ifra sosial teori. Denne teorien anser individets opplevelse av rettferdighet, urettferdighet, likhet og ulikhet som faktorer som påvirker motivasjon. (Kaufmann, 2015. 113-114) Intervjuobjektene kan ha hatt en følelse av at det var urettferdig at de risikerte å miste jobben sin som følge av omstrukturering. Dette kan ha hatt direkte innvirkning på deres motivasjon. Avslutningsvis forklarer situasjonsteori motivasjon som et følge av motiverende faktorer i arbeidet. (Kaufmann, 2015. 113-114) Intervjuobjektene kan ha opplevd flere faktorer som var demotiverende i arbeidssituasjonen i løpet av omstruktureringen. De forteller at de ikke fikk svar på spørsmål de hadde relatert til endringen, noe som førte til uvisshet og usikkerhet. Dette kan ha opplevdes som demotiverende da de ansatte fikk lite informasjon om hvordan deres arbeidshverdag ville endre seg. I tillegg til dette ble arbeidsmiljøet negativt preget i løpet av endringsprosessen. Dette førte til nedsatt arbeidsmoral. Dette kan ha vært en demotiverende faktor for motivasjon.

5.9 Ansattes behov

For å forstå ansattes behov under en organisasjonsendring vil det være hensiktsmessig å se dette i lys av Maslows behovshierarki. Som nevnt i kapittel 2.14, mener Maslow at det er viktig at ansatte får dekket sine grunnleggende behov for underskuddsdekning, slik at de skal kunne trives i arbeidslivet og som kan føre til vekstmuligheter. Det nederste og første nivået i behovspyramiden omhandler individets fysiologiske behov, dette er relatert til lønnsinntekter i arbeidslivet. Dette nivået er validert hos de ansatte i selskapet, grunnet at de får lønnsinntekt som bidrar til at den ansatte kan dekke sitt behov for blant annet mat og et sted å bo.

(Kaufmann, 2015. 114-116) Under en endringsprosess kan ansatte oppleve en frykt for at dette behovet ikke lenger skal bli tilfredsstilt. Denne frykten kan komme av muligheten for nedbemanning og kutt i lønnsinntekter. Dette punktet henger sammen med det neste nivået i Maslows behovshierarki, som omhandler individets sikkerhetsnivå og sin trygghet for å beholde stillingen på arbeidsplassen.(Kaufmann, 2015. 114-116) Under organisasjonsendringene i DFDS var det flere av intervjuobjektene som uttalte at de ikke hadde blitt informert i starten av endringsprosessen at det ville bli nedbemanninger. Da nedbemanning ble et tema sent i endringsprosessen skapte det usikkerhet og bekymring blant flere av de ansatte. I henhold til Maslows behovshierarki kan det tenkes at denne bekymringen kom av frykt for å bli arbeidsløs og frykt for ikke å ha råd til å betale for mat og bolig.

Det tredje nivået i Maslows behovshierarki er sosiale behov. Det nivået omhandler ansattes behov for gode relasjoner mellom og et godt arbeidsmiljø. (Kaufmann, 2015. 114-116) Under dybdeintervjuene gjennomført med ansatte fra DFDS, er det flere av intervjuobjektene som delte erfaringer om hvordan arbeidsmiljøet hadde endret seg til det negative under organisasjonsendringen. Intervjuobjektene ble informert at de skulle få nye roller i selskapet, men informasjonen var mangelfull vedrørende hva de nye rollene ville innebære. De ansatte hadde heller ikke fått noe informasjon om nedbemanning. All denne manglende informasjonen bidro til ryktespredning på kontoret og mellom avdelingene. Dette resulterte i et utilfredsstillende arbeidsmiljø preget av usikkerhet og frustrasjon.

Man ser derfor at de tre nederste behovene av Maslows behovshierarki ikke ble dekket hos flesteparten av de ansatte i DFDS som deltok i dybdeintervjuene. Dette kan relateres til endringsleders manglende evne til å kommunisere godt med sine ansatte under organisasjonsendringen. I henhold til Maslows behovshierarki vil ikke individet strebe etter å nå de to øverste nivåene i pyramiden - behov for vekstmulighet - når de tre nederste nivåene ikke er tilfredsstilt.(Kaufmann, 2015. 114-116) Dette vil også kunne være tilfellet hos DFDS og deres ansatte. En slik manglende tilstrebelse av å dekke de øverste nivåene i pyramiden er negativt for både den ansatte og for selskapet. Den ansatte vil kunne oppleve manglende personlig utvikling og vekst i selskapet, samt at jobben ikke er meningsfylt. Selskapet vil stå i en situasjon hvor deres ansatte har manglende motivasjon og ikke yter sitt beste på arbeidsplassen.

6. Besvarelse av forskningsspørsmålene

Hvordan kan dårlig kommunikasjon påvirke motstand i organisasjonsendringer?

Dårlig kommunikasjon kan påvirke til motstand i organisasjonsendringer på forskjellige måter. Dersom det er dårlig kommunikasjon i mellom ledelsen og de ansatte vil dette kunne resultere i at de ansatte får mangelfull informasjon om progresjonen i endringsprosessen, samt hvordan deres arbeidshverdag vil påvirkes av endringene som utføres. Dette kan føre til usikkerhet og uvisshet blant de ansatte. Dårlig kommunikasjon omhandler også hvorvidt de ansatte får sine spørsmål besvart av ledelsen under en organisasjonsendring. Videre kan dette medføre at ansatte ikke føler seg inkludert eller hørt av ledelsen. Dette kan ha store konsekvenser for både organisasjonen og endringene som skal utføres, da de ansatte er nøkkelpersoner under en endring. Utilfredsstillende kommunikasjon kan potensielt føre til at de ansatte mister interessen for endringene som skal gjennomføres og derfor ikke ønsker å akseptere disse. Da vil de ansatte kunne bli motstander og dermed være fraværende i endringsprosessen. Eksempler på motstand mot endring kan være alt fra press, konflikter og uenigheter som potensielt kan føre til et negativt arbeidsmiljø.

Hvordan burde en endringsleder gå frem for å utføre en endringsprosess?

En endringsleder bør kartlegge ønskede fremtidige mål og gjøre en analyse for å se om endringene er nødvendige og oppnåelige. Det er viktig at en endringsleder bruker direkte kommunikasjon som kanal for formidling av organisasjonsendringene som skal gjennomføres, samt avtale ukentlige møter for å fremvise progresjonen. Dette er viktig for at de ansatte skal føle seg inkludert i prosessen, samt få nødvendig informasjon. Det viktigste er at en endringsleder er flink til å kommunisere åpent og ærlig i forkant og under hele endringsprosessen som skal gjennomføres overfor sine ansatte. Endringsleder har en sentral oppgave med å formidle relevant informasjon til sine ansatte i løpet av endringsprosessen. Særs viktig er formidling av informasjon som omhandler hvordan endringen vil påvirke de ansattes arbeidshverdag og roller på arbeidsplassen. Åpen og direkte kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte vil sikre at det ikke oppstår noen misforståelser i løpet av prosessen.

På hvilken måte blir et arbeidsmiljø påvirket av organisasjonsendringer?

Arbeidsmiljøet kan bli påvirket av organisasjonsendringer i både positiv og negativ retning. Når det gjelder de positive aspektene kan organisasjonsendringer føre til at de ansatte får nye roller de trives med, nye utfordringer i arbeidshverdagen og får mulighet til å utvikle seg på arbeidsplassen. En slik utvikling kan bidra til at de ansatte bedrer sin erfaring og kompetanse. Dette kan ha en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet. Dersom en ansatt er endringsvillig, kan vedkommende spre den positive energien ut i arbeidsmiljøet og til de andre ansatte i organisasjonen. Organisasjonskulturen kan utvikle seg til å bli et enda bedre arbeidsmiljø enn det har vært tidligere dersom de ansatte føler seg trygge og ivaretatt.

Organisasjonsendringer kan også ha en negativ innflytelse på arbeidsmiljøet. Dette kan forårsakes av flere faktorer. En av disse er at en endringsprosess kan være lang og tidkrevende. Dette kan virke inn på de ansattes tålmodighet. I tillegg til dette er informasjonsflyten sentral hva gjelder arbeidsmiljøets påvirkning av en organisasjonsendring. Dersom informasjonen som formidles er utilstrekkelig, vil dette kunne forårsake usikkerhet, frustrasjon og negative holdninger blant de ansatte. Dette vil være ugunstig for arbeidsmiljøet. Videre kan det oppstå konflikter mellom de ansatte og mellom de ansatte og ledelsen under en organisasjonsendring. Konfliktene kan blant annet være forårsaket av uenigheter og dårlig håndtering av endringsprosessen. Dette vil også kunne virke negativt inn på arbeidsmiljøet. Avslutningsvis vil en organisasjonsendring kunne resultere i nedbemanning. Frykten for dette kan virke inn på de ansattes motivasjon og endringsvillighet, noe som vil kunne komme til syne i arbeidsmiljøet.

Kan ansatte få psykiske utfordringer som følge av organisasjonsendringer?

Ansatte kan få psykiske problemer som følge av organisasjonsendringer på forskjellige måter. I første omgang kan de ansatte kjenne på stress når de mottar informasjon om at det skal gjennomføres en organisasjonsendring. Dette kan begrunnes med en usikkerhet rundt hva endringen vil medføre og hva den vil bety for den enkeltes arbeidshverdag og rolle på arbeidsplassen. Fordi mennesker stort sett trives med rutiner og vaner, kan en endring oppleves som belastende og utfordrende.

I tillegg til dette kan en organisasjonsendring medføre interne konflikter, et negativt preget

arbeidsmiljø og behov for nedbemanning. Alle disse faktorene kan ha direkte innvirkning på enkeltindividets psykiske helse, da det bidrar til en usikkerhet rundt fremtiden i arbeidslivet. Dette kommer av at mennesker tilbringer store deler av dagen på arbeidsplassen, vil negativitet på denne arenaen kunne medføre psykiske utfordringer. Eksempler på slike utfordringer kan være utbrenthet, depresjon eller angst.

7. Kritisk refleksjon

I denne delen av besvarelsen vil jeg gå gjennom noen punkter som kunne gitt meg et større innblikk i problemstillingen og hva som kunne vært interessant å se nærmere på for få en bedre forståelse av temaet.

Først og fremst kunne det vært gunstig dersom jeg hadde hatt mulighet til å utføre et større antall intervjuer med personer som jobber i organisasjonen. Dette ville gitt meg et bredere perspektiv på hvor omfattende organisasjonsendringene har påvirket helheten av den nordiske delen av selskapet. Det kunne også vært interessant å se om det er blitt utført organisasjonsendringer i selskapets avdelinger i andre land for å se om organisasjonskulturen har blitt påvirket der. Det kunne for eksempel vært på kontorene til selskapet i England, Danmark, Sverige og Estland.

Jeg har også kun fått innsikt i en snever bransje (reiseliv). Det kunne derfor vært aktuelt å undersøke flere selskaper og bransjer for å se forskjeller og likhetstrekk hva gjelder påvirkningen av organisasjonsendringer i andre typer selskaper og bransjer.

Det ville også være interessant å gjennomføre intervjuer med endringsledere som tidligere har utført endringsprosesser for å høre deres erfaringer og hva de mener er endringsleder viktigste jobb i forkant, underveis og i etterkant av gjennomførelse. Et slikt intervju ville også kunnet gitt meg innsikt i hva en endringsleder bør unngå for å gjennomføre en organisasjonsendring på best mulig måte hvor de ansatte blir ivaretatt.

8. Konklusjon

8.1 Besvarelse av problemstilling

På bakgrunn av teori, resultater og diskusjon, vil jeg i denne delen av besvarelsen svare på valgt problemstilling.

“Hvordan blir ansatte påvirket av organisasjonsendringer, og hvordan kan en endringsleder bruke kommunikasjon som verktøy for å gjennomføre en endringsprosess på best mulig måte?”

Hva gjelder resultatene som fremkom av dybdeintervjuene gjennomført med ansatte i DFDS, råder det liten tvil om at de ansatte i stor grad ble påvirket negativt av organisasjonsendringen som ble gjennomført i 2020. Grunnet mye usikkerhet og utilstrekkelig informasjon rundt konsekvensene av organisasjonsendringene ble de ansatte og hele arbeidsmiljøet påvirket negativt. De ansatte mottok liten informasjon om hva dere nye roller ville innebære, noe som førte til en uvisshet for hva fremtiden på arbeidsplassen ville bringe. Videre følte de ansatte seg sviktet av ledelsen, noe som påvirket arbeidsmoralen og engasjementet til den enkelte ansatte. Dette virket også inn på arbeidseffektiviteten til de ansatte. Intervjuobjektene forteller at mange ansatte fra forskjellige avdelinger mistet jobbene sine grunnet nedbemanning, samt at det var noen ansatte som bestemte seg for å bytte jobb grunnet påvirkningen av organisasjonsendringene. Det helhetlige inntrykket av samtalene med de ansatte, var at ledelsen håndterte endringen på en utilfredsstillende måte hvor de ansatte ble ivaretatt i liten grad. Det må likevel legges vekt på at et av intervjuobjektene hadde en positiv opplevelse av organisasjonsendringene, noe som understreker at individer har ulike opplevelser vedrørende endring på arbeidsplassen.

I arbeidet med denne besvarelsen har det vist seg hvor sentralt endringsleders kommunikasjon er under en organisasjonsendring. God kommunikasjon er ett av de viktigste verktøyene endringsleder kan bruke for å gjennomføre endringsprosessen på best mulig måte. Gjennom kommunikasjon kan endringsleder ivareta de ansatte under denne prosessen. Den mest hensiktsmessige måten å gjøre dette på er ved å anvende effektiv endringskommunikasjon. Denne kommunikasjonsformen innebærer at endringsleder

formidler endringens strategiske formål til sine ansatte på en forståelig måte. Det forutsetter også at de ansatte har forstått mottatt informasjon på riktig måte for å forhindre misforståelser. Videre bør kommunikasjonen mellom ledelse og de ansatte være åpen og ærlig. Dette stiller krav til at endringsleder har nødvendige kommunikative ferdigheter for å oppnå dette. Under intervjuene med ansatte i DFDS ble det avdekket at de ansatte opplevde at kommunikasjonen de hadde med ledelsen ikke var tilfredsstillende på dette punktet. Den neste forutsetningen for effektiv endringskommunikasjon omhandler valg av kanaler for kommunikasjon. Det beskrives her at kommunikasjon hovedsakelig bør foregå ved bruk av direkte kommunikasjon ansikt til ansikt. På dette punktet mislyktes delvis endringsleder i DFDS hvor informasjon rundt planer om omstrukturering ble formidlet på digitale plattformer. Avslutningsvis er regelmessig kartlegging en viktig del av effektiv endringskommunikasjon som et ledd i å utføre endringsprosessen på best mulig måte. Ved dette får ledelsen mulighet til å formidle relevant informasjon til sine ansatte, samtidig som de ansatte får mulighet til å stille spørsmål de måtte ha. Korrekt bruk av effektiv endringskommunikasjon kan hindre at endringsleder går i de samme fellene som ble avdekket under dybdeintervjuene med ansatte fra DFDS.

Ved å sørge for å kommunisere viktig og relevant informasjon om hvordan endringer skal utføres og hvordan det vil påvirke de ansatte, vil endringsleder bygge tillit og verne om sikkerheten til de ansatte. Endringsleder burde ha et stort fokus på de interne forholdene i selskapet ved hjelp av kommunikasjon. Dette vil bidra til at de ansatte føler seg inkludert og gjøre det enklere å kartlegge endringsprosessens struktur på en god måte. Det er viktig at de ansatte føler seg sett og hørt av ledelsen i selskapet. Når en endringsleder er flink til å kommunisere med ansatte bygger dette på en følelse av fellesskap i en organisasjon. Det er viktig å støtte hverandre under en endringsprosess og generelt i arbeidslivet for å lykkes. God kommunikasjon vil bidra til å redusere potensiell motstand og gjøre det enklere å løse konflikter som kan oppstå. Dersom det er god informasjonsflyt under hele endringsprosessen vil de ansatte alltid være oppdatert på endringens progresjon. God kommunikasjon er nøkkelen til suksess i en endringsprosess.

8.2 Forslag til neste gang det skal utføres organisasjonsendringer

For å avslutte denne besvarelsen vil jeg legge frem forslag for hvordan DFDS kan utføre organisasjonsendringer på en bedre måte ved en senere anledning. Disse punktene er basert på uttalelser fra intervjuobjektene i DFDS samt funn i arbeidet med denne oppgaven og lyder som følger:

- Ledelsen burde anvende effektiv endringskommunikasjon og forbedre informasjonsflyten til sine ansatte.
- Bedre struktur på kartleggingen av endringsprosessen.
- Større grad av inkludering av de ansatte i forkant og underveis i endringsprosessen.
- Åpenhet og ærlighet rundt organisasjonsendringens påvirkning av de ansatte.
- Ledelsen må være flinkere å håndtere konflikter og motstand.
- Ledelsen må ta bedre hensyn til de ansatte.
- Ledelsen burde skape og utforme visjonen sammen med de ansatte.
- Ledelsen og de ansatte burde støtte hverandre.
- Ledelsen burde ta innspillene og meningene til de ansatte til betraktning.
- Ledelsen burde være flinkere til å motivere de ansatte.

Litteraturliste

Bloggbekk. 2014. "*Hvordan lykkes med organisasjonsendringer?*" Hjemmeside. Lesedato 10. Januar 2021.

<https://blogg.bekk.no/hvordan-lykkes-med-organisasjonsendringer-9c93fc878e43>

Brønn, S. Peggy og Jan Ketil Arnulf. 2019. "*Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*". 2. utgave. 1 opplag. Fagbokforlaget. Vigmostad & Bjørke AS.

DFDS. 2020. "*Our history*" Hjemmeside. Lesedato 13. Januar 2021.

<https://www.dfds.com/en/about/group/our-history>

Dintekstforfatter. 2021. "*Endringsprosesser*." Hjemmeside. Lesedato 20. Mars 2021.

<https://dintekstforfatter.no/endringsprosesser/>

Hennestad, W. Bjørn og Øivind Revang. 2017. "*Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*" 3. utgave. Universitetsforlaget 2017.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. "*Psykologi i organisasjon og ledelse*." 5. utgave. Fagbokforlaget. Vigmostad & Bjørke AS.

Magma. 2004. "*Ledere og endringsprosesser*" Hjemmeside. Lesedato 10. Mai 2021.

<https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>

Martinsen, L. Øyvind. 2015. "*Perspektiver på ledelse*". 4. utgave, 1 opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Tjora, Aksel. 2018. "*Kvalitative forskningsmetoder i praksis*". 3. utgave. 3. opplag, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Wikipedia. Sist oppdatert 2021. "*DFDS*" Hjemmeside. Lesedato 12. Januar 2021.

<https://en.wikipedia.org/wiki/DFDS>

Vedlegg 1: Intervjuguide**Intervjuguide****Oppvarmings spørsmål**

- Trives du i selskapet?
- Var dette første gang du deltok i organisasjonsendringer i et selskap?

Refleksjonsspørsmål

- Hadde du en forståelse av formålet med organisasjonsendringene?
- Var du motivert til endring?
- Hvordan reagerte du på at det skulle utføres organisasjonsendringer?
- Hvordan føler du at endringene som ble gjennomført, ble formidlet?
- Gjennom hvilken kanal fant du ut at organisasjonsendringer skulle skje? Direkte kommunikasjon eller digitalt?
- Følte du deg inkludert i endringsprosessen som skulle utføres?
- Føler du at formålet med endringene ble kommunisert bra nok fra ledelsen?
- Synes du at endringene var nødvendige?
- Føler du at organisasjonskulturen har blitt påvirket av endringene? Isåfall, hvordan?
- Hvordan synes du at ledelsen håndterte organisasjonsendringene?
- Var du en motstander av endringene? Isåfall, hvorfor?
- Hva var konsekvensene av organisasjonsendringene?
- Synes du at ledelsen tok hensyn til deg som ansatt i omstillingsfasen?
- Følte du at ledelsen tok hensyn overfor hele arbeidsmiljøet?

Avrundings spørsmål

- Synes du at organisasjonsendringene kunne blitt gjennomført annerledes? Isåfall, hvordan?
- Hvordan har organisasjonsendringene påvirket deg som ansatt?
- Hva var de negative konsekvensene av omstruktureringen?

Vedlegg 2: Formålet og informasjon om prosjektet**Vil du delta i forskningsprosjektet**

“Påvirkningen av organisasjonsendringer i DFDS, og hvordan endringsleder kan bruke kommunikasjon som verktøy i en endringsprosess.”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en innsikt i hvordan organisasjonsendringene som ble gjennomført i 2020 i DFDS, har påvirket de ansatte og hvordan en endringsleder kan bruke kommunikasjon som verktøy for å utføre en endringsprosess. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne oppgaven er kunne finne ut av hvordan ansatte blir påvirket av organisasjonsendringer. Enten om det er fortvilelse eller lettelse for endringene som ble gjennomført, samt hva som var konsekvensene av endringene. Jeg skal også undersøke hvordan en endringsleder kan bruke kommunikasjon som verktøy for å gjennomføre en endringsprosess på best mulig måte.

Problemstillingen:

“Hvordan blir ansatte påvirket av organisasjonsendringer, og hvordan kan en endringsleder bruke kommunikasjon som verktøy for å gjennomføre en endringsprosess på best mulig måte? “

Forskningsspørsmål:

- Hvordan kan dårlig kommunikasjon påvirke motstand i organisasjonsendringer?
- Hvordan burde en endringsleder gå frem for å utføre en endringsprosess?
- På hvilken måte blir et arbeidsmiljø påvirket av organisasjonsendringer?
- Kan ansatte få psykiske utfordringer som følge av organisasjonsendringer?

Dette prosjektet er en bacheloroppgave som er en avslutning på min grad. Denne oppgaven gjennomføres som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.

Hva innebærer det for deg å delta?

I denne oppgaven kommer jeg til å benytte meg av kvalitativ metode som dybdeintervjuer for utføre denne undersøkelsen. Dette innebærer at du har 30 minutter disponert til å gjennomføre intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket ditt tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Jeg har ikke hatt behov for å fylle ut meldeskjema hos NSD (Norske Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste) for denne oppgave fordi jeg ikke skal publisere noen form for personopplysninger som kan relateres til deg. Dette er for å ivareta din integritet og anonymitet. Både navnet ditt og rollen din i organisasjonen vil bli anonymisert i dette prosjektet, slik at ingenting kan kobles tilbake til deg.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene dine har alltid vært anonymisert grunnet at jeg ikke har hatt behov for personopplysningene dine for dette prosjektet. Prosjektet avsluttes den 31.05.21.

Dine rettigheter

Du kan ikke identifiseres i datamaterialet, men du har rett til:

- innsyn i materialet innhentet i intervjuet og å få utlevert en kopi av materialet.
- å få rettet opp i utsagn fra deg som er feil eller misvisende.

Med vennlig hilsen

Vedlegg 3: Samtykkeskjema**Samtykkeskjema for deltakelse i intervju**

1. Jeg har mottatt og forstått informasjonen om dette prosjektet: *“Påvirkningen av organisasjonsendringer i DFDS, og hvordan en endringsleder kan bruke kommunikasjon som verktøy i en endringsprosess.”*, og har fått muligheten til å stille spørsmål hvis jeg ønsker det.
2. Jeg samtykker at personopplysningene mine (navnet mitt og rollen min i selskapet) anonymiseres i dette prosjektet.
3. Jeg samtykker at svarene mine blir transkribert og omformulert i etterkant av intervjuene, og forstår at essensen av informasjonen som ble innhentet er bevart.
4. Jeg har mottatt intervjuguiden i god tid før intervjuet.
5. Jeg deltar frivillig i dette intervjuet og er klar over at jeg kan trekke meg fra dette prosjektet uten å oppgi grunnlag, dersom jeg ønsker det.
6. Jeg er klar over at jeg kan trekke meg fra undersøkelsen etter at intervjuet er blitt gjennomført, eller be om at deler av intervjuinnholdet skal fjernes.
7. Jeg godkjenner at informasjonen jeg bidrar med vil blir brukt til dette prosjektet.

Dato: _____

Navn på intervjuobjekt: _____

Signatur: _____

Navn på student/forsker: _____

Signatur: _____