

# I en verden i utvikling er endring den eneste varige



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

Student nr: 979658 979686 979713

**Markedsføring og Salgsledelse, ved Markedshøyskolen.**

## **Forord**

Denne oppgaven er en avsluttende del av et treårig studium i markedsføring og salgsledelse, ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi fått innblikk i en organisasjon under endring, og utfordringer som følger dette. Det har vært en spennende og lærerik prosess der vi har tilegnet oss ny kunnskap, samt fått utnyttet vår egen kompetanse rundt endringsledelse. Forskningen har gitt oss gode forutsetninger for å besvare problemstillingen, og den har gitt oss kunnskap vi kan ta med oss videre inn i arbeidslivet.

Vi vil takke Helene Moe for veiledning under arbeidet med oppgaven.

## **Sammendrag**

Det kan sies at det blir viktig å skape en lærende organisasjon og utvikle strategier for kontinuerlig endring. Gjennom forelesninger i endringsledelse hos Markedshøyskolen, med Tore Fagernes utviklet vi en interesse for relasjonsledelse og endringsledelse. John P. Kotter har videre med sin teori på endringsledelse gitt oss innblikk i å lede endringer og hvilke kriterier som ligger til grunne for suksess i en endring.

Målet med denne studien er å se på en organisasjon i endring, og de ansattes opplevelse av denne. Det er ofte et gap mellom ledelsens syn på hva som skal til for å lykkes under en endringsprosess og hva de faktisk oppnår. Vi ønsker derfor å belyse de faktorer som avgjorde deres utfall for endringen, og hvilke faktorer som er kritiske for at man skal kunne oppnå aksept hos de ansatte. Uten aksept vil ikke en endring få fotfeste i organisasjonen.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Introduksjon</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av problemstilling.....	6
1.2 Avgrensninger.....	7
<b>2.0 Teoretisk orientering</b> .....	<b>8</b>
2.1 Endringer i ledelsessystemet.....	8
2.2 Endringsledelse som begrep.....	9
2.3 Årsak til endring.....	9
2.4 Endringsstrategier.....	10
2.4.1 "E"- Economic – Økonomikk motivert strategi.....	10
2.4.2 "O"- Organisatorisk motivert strategi.....	11
2.5 Enkeltindividet i organisasjonen.....	13
2.6 Motstand.....	15
2.7 Suksesskriterier (Kotters 8 stegs modell).....	18
2.8 Kommunikasjonsprosessen.....	22
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>27</b>
<b>4.0 Analyse</b> .....	<b>29</b>
4.1 Introduksjon til drøfting.....	29
4.2 Faktor A: Ledelsen.....	30
4.3 Faktor B: Informasjon.....	41
4.4 Faktor C: Involvering.....	51
<b>5.0 Konklusjon</b> .....	<b>57</b>
<b>6.0 Litteraturliste</b> .....	<b>60</b>

## Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide

## Figurer:

2.1 Modell for effektiv endringsledelse.....	8
2.2 Fokus på formelle elementer.....	10
2.3 Fokus på uformelle elementer.....	12
2.4 Åtte suksesskriterier for endring.....	18
2.5 Barrierer for deltagelse.....	21

2.6 Nettverk for informasjonsstrømmer.....	23
2.7 Kommunikasjonsmodellen.....	24
2.8 Modell for positiv og negativ energi.....	42
2.9 Modell for effektiv bruk av kommunikasjonskanaler.....	43
2.10 Kommunikasjonshjul for endring.....	44

# 1.0 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av problemstilling

I dagens samfunn er det essensielt for alle store bedrifter å endre i tråd med markedet. Markedet er i kontinuerlig endring, noe som fører til en nødvendighet om kontinuerlig utvikling og endring for enhver bedrift. For å øke konkurransedyktighet, og opprettholde sin plass i markedet vil kontinuerlige endringer spille en stor rolle. Stadig oftere hevdes det at organisasjoner må utvikle endringskompetanse for å kunne overleve ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002)

Vi har valgt å forske på én endring, i én bedrift. Typen organisasjon som er valgt, vil ikke ha noen betydning for oppgaven, da det ikke er dette vi fokuserer på. Valgt organisasjon opererer under markedet for logistikk.

Valgt bedrift bestod først av 3 nordiske selskap, som ble kjøpt opp. De ble så solgt på nytt, og pålagt en sammenslåing til en bedrift med virkning i hele Norden. Sammenslåingen startet i 2008. På bakgrunn av sistnevnt sammenslåing ble det omstrukturering av hele selskapet, alle søkte sine stillinger på nytt, og muligheten for å søke på andres stillinger var også tilstede. En slik sammenslåing og omstrukturering krevde så ny ledelse, og det ble derfor satt i gang en omstrukturering av ledelsen i 2010. Bedriften hadde før sammenslåing en lav struktur, sammenlignet med etter. De består per dags dato av fire nivå. Det var helt nødvendig med en sammenslåing av disse selskapene for at de skulle ha noen levedyktighet i det hele tatt på markedet. Hadde de ikke gått sammen hadde de forsvunnet. Det var også helt nødvendig med endring for å ha en moderat konkurransedyktighet blant alle de store organisasjonene innen logistikk på markedet. Ved å gjøre endringsprosessene ble de en midt på treet bedrift i bransjen, og konkurrerte heller ikke blant de største. Dette sier noe om nødvendigheten for endring, og var også noe organisasjonen var fullt klar over. De vil aldri bli størst, men har heller ingen intensjoner om dette. Målet var å overleve. Dette prosjektet skulle vise seg å være krevende og utfordrende, noe vi ikke syntes ledelsen hadde forutsett i stor nok grad. Det var ikke lagt godt nok til rette for eventuelle reaksjoner. Det ser ikke ut til at det var dannet noe råd eller gruppe for håndtering av konflikt og reaksjoner hos de ansatte. Det ble brukt eksterne endringsagenter.

For å skape en snever oppgave, og kun velge en konkret endring, har vi valgt å gå i dybden på omstruktureringen av ledelsen, altså ledelsesendringen.

Endringsledelse er ett bredt tema, oppgaven er derfor vinklet opp mot enkeltindividet i forhold til endring, og personlig oppfatning/betydning. Deretter har vi tatt for oss suksesskriterier og motsand hos den enkelte, samt betydningen av kommunikasjon. På bakgrunn av dette ble valgt problemstilling utarbeidet, den lyder da som følgende;

*”Hva er kritiske suksesskriterier for å oppnå aksept hos de ansatte?”*

Som problemstillingen sier så vil vi se på hva som er nødvendig for å kunne oppnå suksess.

## **1.2 Avgrensninger**

Som problemstillingen sier, vil vi forske på hva som er nødvendig for å kunne lykkes og skape aksept for en endring blant de ansatte i en bedrift. Oppgaven setter individets personlige oppfatning av endringen i fokus, og hvordan deres opplevelse av prosessen påvirket utfall av endringen. Vi ser at forskning tilsier et gap mellom hva som skal til for å lykkes med endring og hva som faktisk oppnås, ett eksempel på dette er Rønne (2011). Vi ønsker å finne ut hva dette gapet består av og peke på kritiske suksessfaktorer for å skape aksept hos de ansatte.

Datainnsamling vil være avgrenset til å omhandle hvordan individet er ivaretatt, rolleavklaringer og kommunikasjon.

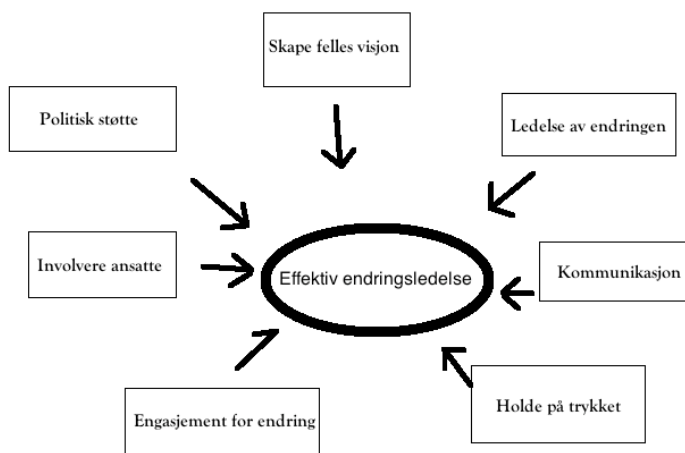
## 2.0 Teoretisk orientering

### 2.1 Endringer i ledelsessystemet

Når en gjennomfører, eller skal gjennomføre radikale organisasjonsendringer kan det være nødvendig med forandring i ledelsessystemet. Ofte er dette en krevende endringsprosess fordi det er nødvendig med dyptgripende forandringer. Blant dette kan det være nødvendig med nye ledelsesprinsipper, endring i ledelsesprosessen og/ eller en ny fordeling av lederrollene. En ny ledelse er som regel nødvendig. Forsvarsrutiner blant ledelsen kan hemme læringsprosessene, og derav kan noe som egentlig burde erkjennes som svakhet i ledelsen bli ført over til problemer i lavere nivå i organisasjonen. I sammenheng med store organisatoriske endringer, skal ledelsen fungere som en klippe, og det vil med dette være essensielt med en trygg, stabil ledelse. Om ikke dette er et faktum vil endringene i andre deler av systemet skje mer tilfeldig. Behovet for endring, samt klare mål, klare problemløsningsprosesser, og godt samspill er nødvendige faktorer for at en endringsprosess skal lykkes. Uten en stabil og god ledelse vil prosessen styres av tilfeldige interessenter, uten noen form for organisering.

Forandring i ett system vil få radikale konsekvenser for de andre systemene. Ansvar for å skape en integrert endringsprosess ligger hos ledelsen, er ledelsen svekket, vil endringsevnen hos organisasjonen svekkes og organisasjonen vil automatisk få problemer med å gjennomføre nødvendige strategiske endringer. Med dette ønskes det å synliggjøre behovet for endring i ledelsessystemet for å skape en optimal ledelse i organisasjonen.

#### 2.1 Modell for effektiv endringsledelse (forfattere av oppgaven).





## 2.2 Endringsledelse – som begrep

**Endringsledelse er troen og antagelsen om at det er mulig å lede endringer. Det handler om hvordan en kan realisere og gjennomføre ideer og utarbeidede planer som vil forme en ny organisasjonsvirkelighet.**

Dette tatt i betraktning vil det være essensielt å legge vekt på to forhold for å lykkes:

1. Å velge riktig endringsstrategi
2. Å lede prosessen på rett måte.

*“Den viktigste nøkkelen for å lykkes med endringsprosesser er medarbeidernes involvering og forpliktelse Den største hindring for nytenkning og endring er den tilvante tenkemåte”*  
(Stangeland, 2008,1 ).

Endringsledelse er å legge til rette for at organisasjonen skal komme seg til ønsket situasjon med akseptabel risiko og ingen eller positiv innvirkning på produktiviteten.

Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer at endring har skjedd når organisasjonen utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkt. Definisjonen er vid, men gir et overblikk.

Målet er å føre en organisasjon fra nåværende situasjon, gjennom en endringsprosess, for så å oppnå ønsket situasjon å befinne seg i.

Det finnes to former for endringsprosesser, den første omhandler typen sammenslåing av større bedrifter, nummer to omhandler typen organisasjonsutvikling. Vår valgte endring skjedde på bakgrunn av førstnevnte form, men ledelsesendringen heller mot sistnevnte.)

## 2.3 Årsak til endring

Årsak til endring kan være så mangt, først og fremst kan det komme på bakgrunn av indre krise. Ett eller flere aspekter ved bedriften går ikke bra , og noe må gjøres. Det kan være alt fra en økonomiskkrise , til kultur krise osv .. En annen årsak kan være ytre press fra for eksempel konkurrenter. Konkurrentene og markedet er i kontinuerlig endring, noe som fører til ett stort press på å ”følge etter”, om en ikke selv har klart å ligge ett skritt foran. Her kommer også nye muligheter inn som en faktor. Om en mulighet byr seg blir det da viktig å gripe den, før noen andre ser samme mulighet. Kontinuerlig utvikling blir viktig ettersom markedet og konkurrentene er i konstant utvikling. Det vil derfor bli nødvendig å endre.

## 2.4 Endringsstrategier

En endringsstrategi er endringsprosessens utforming og gjennomføring, den vil være avgjørende for hvordan organisasjonen vil fungere i ønsket situasjon. Det finnes to former for endringsstrategier ”E” og ”O”, videre vil disse blir gjort rede for.

### 2.4.1 ”E” – Economic – Økonomisk motivert strategi

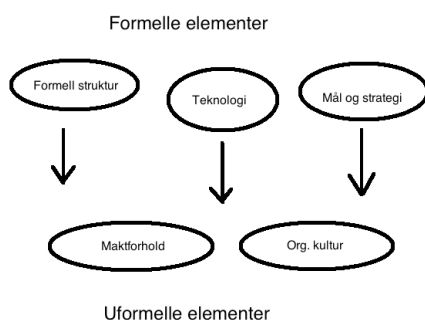
Har som formål og skape økt økonomisk verdi. Fokuset er på formelle strukturer og systemer. Drives ofte av toppledelsen, og det er disse som sitter med makten, men også ofte med støtte fra konsulenter. Økonomiske incentiver er ett nøkkelord.

#### Fokus på toppledelsen og de formelle elementene

Målet er her økonomisk gevinst, altså er det ofte resultatmål med konsekvenser for økonomi. ”E” strategi er alltid styrt av toppledelse, det er hos toppledelsen beslutningsmakten ligger, det er derfra prosessen styres. Det er fokus på at målet skal være enkelt og entydig slik at det i størst mulig grad objektivt kan måles om man nærmer seg målet eller ikke. Denne strategien hindrer også målforskyvning, både fra de ansatte og fra ledelsen selv. Denne type strategi velges der det forekommer ytre press, indre press, eller krise i bedriften.

Prosessene vil ved denne typen strategi være styrt av de formelle elementene i organisasjonen, derav struktur og økonomi ( vi kaller det fase 1 ). Først når fasen 1 er gjennomført, vil man se på de uformelle forholdene, som kultur etc. Årsaken til dette er at det først og fremst fokuseres på de forhold ledelsen kan kontrollere. Ledelsen vil med dette også kreve at menneskene tilpasser seg de endrede rammefaktorer. Det er her et viktig aspekt å se på maktforholdet. Det vil ofte forekomme maktbruk ved denne type strategi, vi ser med dette at endring kan påtvinges. Ett eksempel på dette vil være å bytte ut mennesker, til sin fordel.

## 2.2 Fokus på formelle elementer



*Modellen er vår illustrasjon av ett fokus på de formelle elementene*

Det er denne modellen vi har basert oss på når vi snakker om formelle og uformelle elementer. Modellen viser her strategi ”E” – fokus på organisasjonens formelle elementer.

### Fordeler

Fordelene med denne typen strategi vil først og fremst være at ledelsene har best oversikt over muligheter, trusler og behov for organisasjonen. De vil ha et helhetsperspektiv på egen organisasjon, mest informasjon, samt myndighet til å inngå kompromiss, og formell makt til å beslutte. Ledelsenes symbolske makt vil også være til fordel for denne type strategi.

Endringer som ikke er forankret i toppledelsen vil mest sannsynlig ikke lykkes.

### Kritikk

Det er alltid en sammenheng mellom de formelle og uformelle elementene i en organisasjon, og fokuset her er i hovedsak på en av dem, derimot finnes det ikke balanse mellom de to. Ledelsen tar ikke nok hensyn til at maktforholdet endres. Ledelsen ”glemmer” de ansatte opp i det hele, noe som i mange tilfeller vil kunne føre til at de føler seg styrt, at de mangler kontroll, ikke blir sett, og at de ikke har noen innflytelse på prosessen.

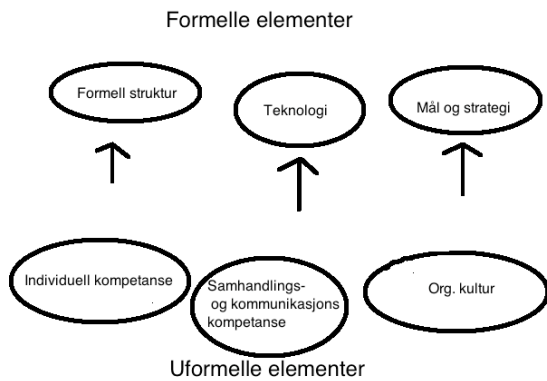
### Motivasjon

Hovedsakelig vil motivasjonen drives av økonomiske incentiver. Belønning vil være knyttet til resultatet istedenfor aktiviteter. Personlige bonuser vil bare forekomme i sammenheng med oppnådde resultater som kommer organisasjonen til gode. Det vil samtidig være hovedfokus på organisasjonens vinning, og det vil forekomme en blanding av individuell og gruppebasert belønning. Resultatene må være realistiske slik at de ansatte ser at de kan nå dem.

#### **2.4.2 ”O” – organisatorisk motivert strategi**

Har som formål å utvikle organisasjonen *menneskelige ressurser*. Baserer seg på deltagelse.

## 2.3 Fokus på uformelle elementer



*Modellen er vår illustrasjon av ett fokus på de uformelle elementene.*

### Lærende organisasjon

Rasjonelle mål og hensikter som i "E" strategi men tilnærming og forhold som vektlegges skiller seg derimot fra type "E". Her er det snakk om *utvikling* isteden for endring. Utvikling vil være hovedfokuset for denne oppgave, og det bemerkes derfor at det er dette som vil være gjennomtrede i videre utforming. Denne formen for strategi vil i motsetning til "E" ha en deltagende tilnærming, endringsprosessene her vil heller ikke være engangsprosjekter men løpende prosesser. Sistnevnte vil føre til en varig endring, samt kontinuerlig tilpasning etter marked. Istedenfor å kalle denne typen strategi for "O" vil den i denne oppgaven betegnes som "OU" da det nettopp er organisasjonsutvikling som er målet med oppgaven. Hånd i hånd med å føre denne formen for strategi vil det å skape en lærende organisasjon være fremtredende. Endring settes derfor i denne strategien i sammenheng med læring. Konkrete og tydelige mål vil også i denne typen strategi være gjeldene. Det vil det være vanskelig å lage en innledende analyse med påfølgende "oppskrift" for hvordan prosessen skal gjennomføres, og hvilke aktiviteter som vil bli gjeldene. Dette grunnet at det alltid vil oppstå faktorer i forhold til deltakende individ slik at det vil være nødvendig å tilpasse prosessen, eller endre vinkling av prosess. Istedenfor å ha hovedfokuset på de rasjonelle systemene vil det i denne type strategi være hovedfokus på lærende individer i utvikling.

### Ledelse

Toppledelsens betydning tones ikke ned, men rollen endres. Fokuset blir på samarbeid, og at alle de ansatte implementeres i prosessen. I denne strategien vil det ledes gjennom å skape engasjement og deltagelse det vil med andre ord forkomme en blanding av deltagelse og delegering. De ansatte brukes selv som drivkrefter, og engasjeres til selv å finne løsninger.

Teorien her er også den at de ansatte på operativt plan vet bedre hva den ”virkelige” utfordringen og konsekvensene er , kontra de som sitter i toppledelsen.

### Fordel

De ansatte i hver enhet , eller på operativt plan ser først behovet for endring. De er i miljøet og vet hvordan ting fungerer, hvor problemstillingene befinner seg, og hvordan folk tenker. Dette fører også med seg at de ser konsekvenser og utfordringer toppledelsen ikke har lagt merke til , eller i det hele tatt har forutsetning for å se. Ved at de uformelle elementene settes fokus på øker også mengden synspunkter, og relevansen i dem. Analysen vil bli lettere og gjennomføre ved deltagelse, og relevante løsninger vil være lettere å finne ved bredere informasjons-, erfarings- og beslutningsgrunnlag. Toppledelsen kan fort blir ”trangsynte” i forhold. En delegerende prosess vil sikre mer engasjement til endring samt lojalitet til implementering, på grunnlag av en følelse av eierskap til alle beslutninger. Alle opplever her at de blir hørt, at de er viktige og at prosessen vil føles mer demokratisk, noe som igjen fører til mindre motstand.

### Motivasjon

Penger anses her som en hygienefaktor. Det følelsesmessige vil i denne typen prosess ha mye å si på motivasjonen, en vil både ha følelsesmessigtilknytning til prosessen. De ansatte vil føle seg mindre tvunget. Mye informasjon, god informasjon kunnskap og forståelse skaper en indre motivasjon for endringen. Det at de positive konsekvensene og resultatene, samt at de unike mulighetene tydeliggjøres er også med på å bygge opp under dette. Alle vil føle en grad av medeierskap til prosessen og beslutningene. Det vil føles motiverende med belønning på symbolsk nivå. Positive konsekvenser belyses kontra et fullt fokus på økonomisk verdi, og materialistisk belønning. De ansatte vil føle på at prosessen har mye å si på personlig nivå i samhandling med verdiøkning for bedriften som helhet.

## **2.5 Enkeltindividet i organisasjonen**

### Rolleavklaring

Da vi tar for oss individet i organisasjonen, vil et meget viktig aspekt være rolleavklaring i forhold til endringsprosessen. Et grunnleggende behov for de ansatte vil være forutsigbarhet. De ansatte har vanskeligheter for å yte optimalt når de ikke vet hva som ventes av dem. En usikker rolleavklaring og for lite åpen informasjon skaper rollestress og usikkerhet, som fører

til negative holdninger hos de ansatte. Nye roller, forhold til gamle roller, samt ansvarsområder og oppgaver må avklares og informeres om tidligst mulig i prosessen. Usikkerhet, og negative holdninger kan føre til konflikter, ikke bare mellom medarbeider og ledelse, men også medarbeiderne imellom. Usikkerhet om fremtid, samt fordeling av arbeidsoppgaver og ansvarsområder kan i verste fall føre til oppsigelser, men vil også i de fleste tilfeller skape en negativ kultur, samt en rekke negative holdninger til ledelsen. For lite informasjon og rolleavklaring vil føre til snakk blant de ansatte, og utvikling av ”synsing” teorier oppfunnet av de ansatte, som ”vokser” på folkemunnene innad i organisasjonen. Dette kan skape ett helt urealistisk situasjonsbilde i forhold til hva som er de egentlige fakta. En tydelig oversikt er altså viktig for at kommunikasjon og samhandling skal fungere optimalt. Behovet for kompetanseutvikling vil i aller høyeste grad finne sted etter en endringsprosess, og det vil på bakgrunn av dette være meget viktig at de ansatte får tilstrekkelig informasjon, slik at de vet *hvorfor* endringen gjøres, slik at de blir motiverte og åpne, kontra negative og selvdestruerende.

### Personlig betydning av endring

På bakgrunn av avsnittet over vil vi redegjøre for hva den personlige betydning av endring innebærer.

Deltagelse og medvirkning vil altså virke essensielt for enkelt individet, dette skaper positive holdninger, og virker motiverende. En føler selv at en har betydning i prosessen, og ikke bare blir flyttet hit og dit som et objekt. Det er viktig å følge opp individet underveis i prosessen, slik at ingen ”faller fra”. Personlighet vil spille inn i forhold til den enkeltes håndtering av prosessen, men en enda større faktor vil være personlig endringsvilje. Det er enormt viktig å skape endringsvilje. Dette skapes ved motivasjon, på bakgrunn av informasjon, samt alle faktorene nevnt i foregående avsnitt. Et essensielt element i forhold til endringsvilje er *organisatorisk tilknytning* (commitment), dette omhandler engasjement i forhold til egen virksomhet, og eget arbeid (ytelsesvilje). I dag er det dessverre slik at alt for mange tenker på hva som er bra for en selv, kontra virksomheten. For de som ikke ser årsak til endringsprosessen, og føler usikkerhet for egen fremtid, er en ”exit” mulighet relativ tilgjengelig. Dette er skummelt for bedriften, da det vil koste enormt mye mer å rekruttere nye ansatte. Det er naturligvis en felles utvikling de ønsker. Da medarbeiderne i større grad nå enn før vil vurdere hva endringsprosessen vil bidra med, positivt eller negativt for dem selv, er det viktig å informere tilstrekkelig om fordeler, og ønskede positive utfall av endring.

## 2.6 Motstand

Under endring blir det viktig å trekke inn endringsmotstand som en faktor for å oppnå aksept hos de ansatte under en endring. Når man skal gjennomføre en endring blir det viktig å ha fokus og forståelse for at de ansatte ofte vil gjøre motstand mot endringen. For å kunne gjennomføre en vellykket endringsprosess er det svært viktig å identifisere faktorene som gir motstand og jobbe mot å temme motstanden som oppstår.

Stangeland (2008), beskriver hvordan motstand ofte kommer fra de i bedriften som ikke ønsker endring, og som setter i gang konkrete tiltak for å hindre endring. Men det er ikke kun fra disse faktorene motstand oppstår. Tilhengerne av endringen kan også gjøre motstand. Dette oppstår mer som resultat av usikkerhet til prosessen og det faktum at ”gammel vane er vond å vende”. Artikkelen trekker også frem et viktig poeng. Motstanden er ulik fra ansatte til lederne, fordi motstanden ofte grunner i forskjellige ting etter hvilken posisjon og rolle du har under prosessen. Forfatteren bygger sin teori på Kotter (1996), og viser til denne oversikten i artikkelen;

### Topp 5: Årsaker til motstand – ansatte

1. Skjønner ikke hvorfor endring er nødvendig
2. Frykt for å miste jobben
3. Usikkerhet og bekymring for om en greier å mestre de nye kravene som stilles til kunnskaper og ferdigheter
4. Er komfortabel med eksisterende tilstand
5. Tror en må gjøre mer uten en tilsvarende økning i lønnen

### Topp 5: Årsaker til motstand – ledere

1. Tap av makt og kontroll
2. Frykt for at endringsprosessen vil påføre enda mer ansvar og oppgaver (er sterkt belastet i utgangspunktet)
3. Skjønner ikke hvorfor endring er nødvendig eller hva risikoen er ved ikke å endre
4. Mangler nødvendige ferdigheter til å lede endringsprosessen eller håndtere motstand fra ansatte
5. Frykt, usikkerhet og tvil knyttet til endringen og den fremtidige situasjonen

Jacobsen 2004, (sitert i Busch, Vanebo, Dehlin, 2010), forteller hvordan graden av motstand avgjør om man lykkes med endringen eller ikke. Jacobsen, 1998 sin teori på endringsmotstand (sitert i Busch, Vanebo, Dehlin, 2010) belyser et kritisk syn på motstand. Her sier han at motstand slik det ofte er beskrevet blir for snevert, og at personer ofte har en bakgrunn for motstanden. Det er ofte en gjennomtenkt reaksjon. Det presenteres 10 grunner for motstand under endringer.

- 1) Frykt for det ukjente
- 2) Brudd på den psykologiske kontrakten
- 3) Tap av identitet
- 4) Den symbolske ordenen endres
- 5) Krav om nyinvesteringer
- 6) Omorganisering krever dobbeltarbeid
- 7) Sosiale medier forandres
- 8) Utsikter til personlig tap
- 9) Interessentene krever stabilitet

Men det nevnes også i artikkelen at motstand ikke alltid er en negativ ting. Det setter i gang en prosess der man blir kritisk til egen prosess og problemer kan identifiseres og løses. Derfor kan motstand være en positiv faktor om den brukes på en konstruktiv måte.

Goldstein , 1994 (sitert i Busch, Vanebo, Dehlin, 2010) setter seg også kritisk til sider ved motstand under endring. Han mener det fokuseres for mye på hvordan man skal hemme motstand og at fokuset heller burde ligge på de tiltakene som fremmer endring. Ved å forsterke positive krefter reduseres også motstanden. Kotter og Sclesinger 1979, (sitert i Busch, Vanebo, Dehlin, 2010) viser til strategier for å kunne temme motstanden mot endring i organisasjonen, og det nevnes også at disse bør være situasjonsbetinget da ulike endringer gir ulike typer motstand. Strategiene er ”kommunikasjon, deltakelse, støtte, forhandlinger, manipulering og tvang”.

En artikkel i et blogginnlegg (Stark, 2010) setter også opp tydelige punkter for hvorfor endringsmotstand oppstår. Det er ikke gitt at de ansatte er positiv til endringen med en gang. Om man lurer på hvorfor det så ofte oppstår motstand mot endringer. Disse punktene linkes til de nevnt over og viser til personlige preg hos mennesker som ofte danner en negativ holdning mot å endre. Disse er som følger:



1. Fear of failure
2. Creatures of habit
3. No obvious need
4. Loss of control
5. Concern about support system
6. Closed minded
7. Unwillingness to learn
8. Fear that the new way may not be better
9. Fear of the unknown
10. Fear of personal impact

Det kan stilles spørsmål ved, i hvilken grad denne er en pålitelig kilde for motstandsteori. Vi velger likevel å henvise til den, fordi den bygger opp under den generelle teorien for motstand, og viser en klar liste for karakteristika hos mennesker som fører til motstand.

Teorien beskrevet viser flere kilder for endringsmotstand og de grunner alle i den samme ideen om menneskers tvil og usikkerhet som ofte leder til motstand for endring. De ulike teorier skiller litt i hvilke faktorer som skaper motstanden og det motstrides også litt om fokuset bør ligge på tiltak mot motstand eller på fremmende tiltak for endring som sies og automatisk også temme motstanden.

Motstand er uansett en kritisk faktor for å kunne gjennomføre en endring og det bør ligge kunnskap og fokus på motstand til grunne under endringsprosessen for at man skal lykkes.

## 2.7 Suksesskriterier (Kotters 8 steps modell)

Vi tar utgangspunkt i Kotters modell: De åtte suksessteg, når vi tar for oss suksesskriteriene.

### 2.4 Åtte suksesskriterier for endring (Vår fremstilling)

EXHIBIT 2 – The Eight-Stage Process of Creating Major Change

<b>1</b>	<b>Establishing a Sense of Urgency</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Examining market and competitive realities</li><li>- Identifying and discussing crises, potential crises, or major opportunities</li></ul>
<b>2</b>	<b>Creating the Guiding Coalition</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Putting together a group with enough power to lead the change</li><li>- Getting the group to work together like a team</li></ul>
<b>3</b>	<b>Developing a Vision and Strategy</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Creating a vision to help direct the change effort</li><li>- Developing strategies for achieving that vision</li></ul>
<b>4</b>	<b>Communicating the Change Vision</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Using every vehicle possible to constantly communicate the new vision and strategies</li><li>- Having the guiding coalition role model the behavior expected of employees</li></ul>
<b>5</b>	<b>Empowering Broad- Based Action</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Getting rid of obstacles</li><li>- Changing system or structures that undermine the change vision</li><li>- Encouraging risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions</li></ul>
<b>6</b>	<b>Generating Short- Term Wins</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Planning for visible improvements in performance, or “wins”</li><li>- Creating those wins</li><li>- Visibly recognizing and rewarding people who made the wins possible</li></ul>
<b>7</b>	<b>Consolidating Gains and Producing More Change</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Using increased credibility to change all systems, structures, and policies that don't fit together and don't fit the transformation vision</li><li>- Hiring, promoting, and developing people who can implement the change vision</li><li>- Reinvigorating the process with the new projects, themes, and change agents</li></ul>
<b>8</b>	<b>Anchoring New Approaches in the Culture</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Creating better performance through customer- and productivity- oriented behavior, more and better leadership, and more effective management</li><li>- Articulating the connections between new behaviors and organizational success</li><li>- Developing means to ensure leadership development and succession</li></ul>

(Kotter, 1996, 21)

#### 1: Skap felles forståelse for endringen, identifiser muligheter/trusler - styrke/svakhet

Dette er den første kritiske oppgaven, man skal gjøre de ansatte klar over hva som skal skje.

De skal få en forklaring på hvorfor og hva som foregår, hvorfor skal de bli utsatt for en

endring når alle er fornøyde med situasjonen per dags dato? Det er derfor viktig og gi en god

forklaring på grunnene til endringen og hvor man tilslutt ser at man vil ende. Det er derfor viktig at de ansatte forstår nødvendigheten rundt endringsprosessen, dette er nettopp avgjørende for å få til et godt samarbeid videre under prosessen. En vanlig feil som gjøres, er manglende forankring av endringen; de klarer ikke implementere endringen godt nok hos de ansatte, slik at usikkerheten tar over og som igjen kan føre til negativ påvirkning videre.

## 2: Skap gruppen/teamet som er sterk nok til å lede endringen

Det er viktig med de rette personene under lederteamet. Hvem har kompetanse nok, er gode på å motivere og engasjere og som har gode lederegenskaper til og kunne være med på å ta del i endringsprosessen? Det er essensielt at man har med vesentlige personer som skal lede endringen, slik at prosessen går uten andre komplikasjoner. Det er fire viktige egenskaper man kan ta utgangspunkt i når man skal danne et team til å lede endringen;

- Posisjonsmakt: er det nok nøkkelpersoner om bord, spesielt hovedledere, slik at de utenforstående ikke kan blokkere fremdriften?
- Kompetanse: er de ulike synspunktene - i form av disiplin, arbeidserfaring, nasjonalitet og lignende – relevant for oppgaven tilstrekkelig representert, slik at informerte, intelligente beslutninger tas?
- Troverdighet: har gruppen nok folk med godt omdømme i firmaet, slik at deres uttalelser blir tatt på alvor og respektert av andre ansatte?
- Lederskap: har bedriften inkludert nok kompetente ledere å kunne drive endringsprosessen?

Det siste punktet er særdeles viktig da man trenger både styring og ledelseskompetanse for å lede endringen, og teamet må fungere sammen.

Man kan bygge teamet opp på forskjellige måter, men uansett hvilken metode man velger å bruke, er det et viktig element man skal tenke på; tillit. Hvis det finnes tillit, vil man kunne danne et team. Hvis tilliten ikke er tilstedet, vil dette være vanskelig. Det samme gjelder mål, for at et teamwork skal fungere, må alle individene se det samme målet, på den måten er alle enige om retningen man skal gå og hvor man skal ende opp.

## 3: Utvikle visjon - strategier

En visjon gir et bilde av fremtiden om hvorfor man vil strebe med å endre fremtiden. En visjon er en ønskedrøm om hvordan man vil at ting skal være. Det er viktig at visjonen er nokså kortfattet og enkel å forstå for alle parter. I en endringsprosess, kan en god visjon ha tre

forskjellige formål. Første formål, er å klargjøre den generelle retningen for endringen, hvor man har tenkt seg. Dette forenkler en del detaljerte beslutninger senere. Ved å redegjøre for endringen, vil det også hindre eventuell motsand fordi folk er uvitende. Når de ansatte forstår hva som skal gjøres, og hvorfor, blir det lettere akseptert. Neste formål, vil være å motiverer folk til handling i riktig retning. Til tross for at det første formålet kan føles tøft, fordi det motiveres til en handling som kanskje ikke er av den enkeltes egen interesse. Det tredje og siste formålet går ut på at det hjelper å koordinere handlingene til ulike mennesker, på en rask og effektiv måte. Samordnings kostnadene rundt endringen, når mange mennesker er involvert, kan være enorm. Hvis man da er uten en felles retning, og uten noen selvstendige folk, kan man ende opp i konstante konflikter.

#### 4: Kommuniser visjonen hele tiden

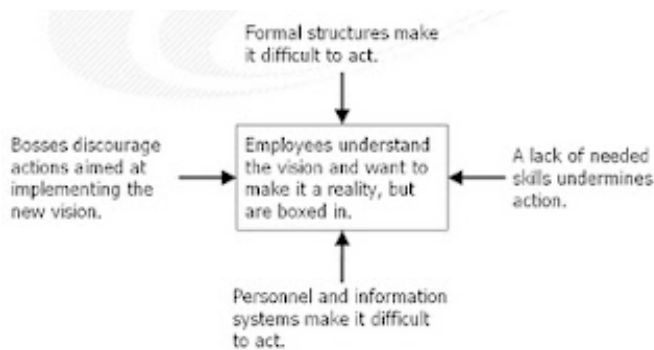
Handlinger forteller ofte så mye mer enn ord, derfor er det viktig at man ikke bare skriver om visjonen, men lever etter det man sier. Mye lettere for ansatte og andre personer og forstå visjonen tidligere via handlinger enn om de bare skulle lest om det. Det er også lettere og få tillit til en leder som handler ut i fra visjonen, og som ikke bare forteller om den. Det er essensielt å gjøre som man sier - ”walk the talk”.

#### 5: Gjennomføring: kraftsamle - fjern hindringer - fjern/endre systemer/strukturer som undergraver visjonen, motiver for å ta risiko - utradisjonelle metoder - handle

Som punktet sier, handler det her om å fjerne de hindringene eller endre de systemer, som fraråder endringen. Det er også viktig at man oppfordrer de ansatte til å komme med ideer og til å ta initiativ, gjøre de ansatte mer viktig. De ansatte vil eller kan som regel ikke hjelpe til, hvis de føler seg maktesløse. Det er fire viktige hinder som ofte har en betydning her; struktur, ferdigheter, systemer og veiledere. Modellen under viser dette:

## 2.5 Barrierer for deltagelse

EXHIBIT 1 – Barriers to Empowerment



(Kotter, 1996, 102)

### 6: Skap kortsiktig vinning - anerkjenn de som skaper noe

Det er essensielt å skape raske og synlige resultater. De ansatte som er med på å bidra til forbedringer underveis i prosessen bør derfor belønnes for deres innsats. Dette kan skape en videre motivasjon for de ansatte, samt at de føler seg ivaretatt som individ. For å oppnå slike resultater holder det ikke bare å ha et ønske om å nå målene, det er viktig å organisere og implementere en plan for hvordan man skal få ting til å skje. En god kortsiktig vinning har minst tre av disse egenskapene:

- 1) Det er synlig; et stort antall mennesker kan se selv om resultatet er ekte eller ikke.
- 2) Det er entydig; det kan bli litt argumentasjoner over samtalen.
- 3) Det er klart relatert til innsatsen i endringen.

### 7: Konsolider vinst - skap mer

Her er det vesentlig at man bruker den tilliten man har opparbeidet seg, til å endre eventuelle systemer og retningslinjer som ikke passer inn i visjonen. Det kan også være en fordel og ikke ta seieren på forskudd, på den måten slipper man at folk trekker seg tilbake i tanke om at de ikke lenger trengs på samme nivå.

### 8: Forankre det nye i kulturen

Tilslutt er det viktig og forklare sammenhengen mellom den nye atferden og bedriftens suksess, samt videreutvikle verktøy for å utvikle lederutviklingen og videreføring av endringen. Kultur er også et nøkkelord. Kulturen kan lett påvirke hvordan man oppfører seg, og det kan være vanskelig å endre kulturen helt. Det er ikke noe som endres på stedet, men

den endres etter folks endrede handlinger og etter hvert som folk ser den nye forbindelsen mellom de nye tiltakene og ytelsen. Dermed skjer den kulturelle endringen som oftest i det åttende stadiet, og ikke i det første.

## 2.8 Kommunikasjonsprosessen

### Informasjonsstrømmer

Formålet med kommunikasjonsprosesser er å overføre informasjon. En rekke organisasjonsproblemer som oppstår skyldes manglende informasjonsflyt, og derav svekket kommunikasjon. Problemet kan bunne i to faktorer, årsaken kan være at den nødvendige informasjonen ikke kommer frem (kommunikasjonsproblem), eller den kan være at informasjonen ikke blir sendt (informasjonsproblem). *Det er viktig at disse to sidene blir holdt fra hverandre.* I intervjuundersøkelser blir det ofte mistriksel på arbeidsplass begrunnet med dårlig informasjon, dette er ofte reelt. Uten gode informasjonsrutiner er det vanskelig å få ledelsen til å fungere. Det er ikke dermed sagt at dårlig informasjon er synonymt med lite informasjon. Det kan være den riktige eller relevante informasjonen som mangler.

Informasjonsmengden som deles i organisasjoner i dag har økt i takt med forbedret teknologi. Informasjon som spres via nett, forum, E-post og lignende, kan det oppstå problem rundt. Det å plukke ut den essensielle informasjonen, eller informasjonen som har betydning for den enkelte, kan være vanskelig via disse kanalene. Aktørene kan for eksempel ikke gidde å ta seg tid til å pløye gjennom all informasjon for å finne ut informasjon som rammer en selv, kanskje kan de også tenke at gitt informasjon ikke er relevant for dem selv i det hele tatt. Informasjon har mange funksjoner, ikke bare skal den opplyse om gitte arbeidsoppgaver, sette oss i stand til å gjøre det vi er pålagt, og ta eventuelle beslutninger, men den er en vesentlig driver for motivasjon, engasjement og trivsel. Mangel på informasjon fører til usikkerhet, konflikt og irritasjon. Informasjon er meget viktig for å skape en sterk, sunn og positiv organisasjonskultur. Sammen med dette er informasjon grunnlaget for et aktivt, løsningsorientert miljø blant de ansatte.

I forhold til endringsprosesser som denne oppgaven omhandler vil riktig, og tilstrekkelig informasjon være viktig for å formidle en rekke vesentlige punkter. Videre vil de vi anser som de viktigste gjøres rede for. **Mål;** det er viktig at det gjøres rede for hva man arbeider mot. Dette må spres til alle ledd, slik at det skapes en samlet målrettet kultur i organisasjonen. Det mest hensiktsmessige vil være om flest mulig får ta del i prosessen om å fastsette målene, dette vil skape en forpliktende holdning blant de ansatte. **Forventninger;** informasjon om

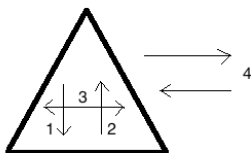
normer og regler er også nødt til å spres i organisasjonen, på denne måten vil de ansatte kunne ha visse forventninger til ledelsen og visa versa. Lederne kan ikke klage på manglende innsats og engasjement hos sine ansatte før de har markert hva som er akseptert atferd. Ved skapelse av felles normer vil det bli mindre behov for maktbruk, og kontroll.

Et nettverk for informasjonsstrømmer vil som regel kunne formes i fire hovedretninger:

1. Nedover i organisasjonen
2. Oppover i organisasjonen
3. Horisontalt
4. Mellom organisasjon og omgivelser.

## 2.6 Nettverk for informasjonsstrømmer

Figur 14.3 Informasjonsstrømmen i organisasjonen



(Busch, Vanebo, Dehlin, 2010, 387)

Det vil være tilfredsstillende for at en organisasjon skal fungere optimalt at informasjonen finnes på alle disse områdene. Hvor problemet oppstår for hver enkelt organisasjon vil være helt individuelt. **Styring;** informasjon som sendes nedover i organisasjonen er ofte knyttet til oppgaver som skal utføres av de ansatte. Styringsmåte spiller også her inn, og er viktig for hvordan informasjonen skal formes. At alle gir tilstrekkelig informasjon til sin underordnede fører til at alle arbeidsoppgaver utføres på tilfredsstillende måte. **Tilbakemeldinger;** omhandler den informasjon som sendes oppover i organisasjonen. Her finner vi alle former for kritiske tilbakemeldinger, både positive erfaringer og negative. Statusforskjeller kan her skape problemer, det er like viktig at ledelsen informeres om hva som skjer i de laveste nivåene i en organisasjon. **Samordning;** dette er informasjon som utveksles mellom ansatte på samme nivå i organisasjonen. Det vil være forskjellig fra organisasjon til organisasjon hvor viktig dette er, er det mangel på informasjon nedover i bedriften, kan det ofte denne veien skapes feilinformasjon. Uvitenhet kan skape ”snakk” horisontalt, og spredning av feilinformasjon. **Ekstern informasjon;** dette er informasjon som rettes mot organisasjonens

interessenter. I strategisk arbeid er det lønnsomt med et aktivt forhold til sine interessenter. I en endringsprosess er det kanskje også lurt å holde igjen eller selektere ut informasjon som er nødvendig for interessenter.

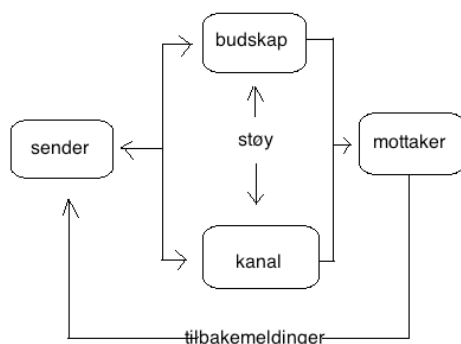
Styringssystemer, ledelse, teknologiske forhold, organisasjonsstruktur, arbeidsoppgaver og omgivelser setter rammer for hvilken informasjon det er behov for.

### Kommunikasjonsmodellen

Selv om informasjonsflyten er der, kan det likevel vise seg at informasjonen fungerer dårlig. Problemet er da kommunikasjonen. Informasjonen når ikke frem til riktig mottaker. Videre uttredelse av dette vil basere seg på følgende modell;

## 2.7 Kommunikasjonsmodellen

Figur 14.4. Kommunikasjonsmodell



(Busch, Vanebo, Dehlin, 2010, 389)

**Sender;** kan det oppstå kommunikasjonsproblemer. Om senderen feil vurderer mottakers behov for informasjon. Både for lite og for mye informasjon kan skape problemer. Det kan også oppstå forskjellige tanker rundt hva av informasjon som er tilgjengelig, men man må innhente selv, kontra som blir gitt personlig.

**Tilbakemeldinger;** på gitt informasjon er kanskje like viktig som selve informasjonen, informasjon skal ikke bare bli gitt, men også oppfattet riktig. For at dette skal fungere må det være åpenhet, trygghet og tillit mellom avsender og mottaker. Kommunikasjon krever disse faktorene. Det er så klart også essensielt at begge parter lytter godt.

**Mottaker;** er den passive parten i kommunikasjonsprosessen. Den kan selv velge hvilken informasjon han/hun vil høre. Dette fører til at sender hele tiden må ha fokuset på mottakers



behov , ved overlevering av viktig informasjon. Det nytter ikke å få mottaker til å lese felles informasjon i forum, møter, eller rundskriv, om man ikke opptrer motiverende. Det må belyses at informasjonen betyr noe. Persepsjonspsykologi omhandler hvordan mennesker oppfatter miljøet rundt seg, blant dette også informasjon gitt fra andre mennesker. Alle menneskers persepsjon er selekterende, og vi bevisst eller ubevisst velger bort noe informasjon, fremfor annen. En kan ha kommunisert lenge med en person før en plutselig begynner å lytte aktivt fordi en finner noe interessant. Det er vanskelig for senderen å styre hva som selekteres vekk , og ikke. Utfyllende persepsjon omhandler at mennesket alltid vil strukturere, og prøve å se en helhet i informasjon som blir gitt, samt se etter tanker og holdninger som ligger bak informasjonen hos sender. Tolkninger som blir gjort av mottaker her, er helt avhengig av hvilke holdninger mottaker har til avsender fra før. Kunnskaper og ferdigheter er det siste hos en mottaker som vil ha innvirkning på hvordan han /hun oppfatter informasjonen som er gitt.

**Budskap;** er informasjonen som skal overføres. Kommunikasjonen skjer her på to plan, saksplan og følelsesplan. Med dette menes det at når det gis informasjon, sendes det samtidig over en rekke følelsesmessige signaler, i form av positivitet eller negativitet. Et godt samarbeid eller god kommunikasjon kan svekkes på bakgrunn av akkurat dette. Negative følelser er ofte de som skaper konflikt. Det er viktig for sender å ta dette i betraktning, da den faktisk ikke kan være klar over egen konfliktskapende atferd.

**Kanal;** omhandler hvilke måter informasjonen spres. Under spredning av informasjon bør det benyttes flere type kanaler, blant annet på bakgrunn av følelsesplan (nevnt ovenfor). Det er viktig at sender bruker et forståelig språk da informasjon skal gis, og ikke overvurderer andres evne til å forstå fagspråk.

**Støy;** er ulike årsaker for at informasjonen ikke kommer frem. Støykildene er mange, men de vanligste er disse:

- Tekniske problemer
- Dårlig motivasjon
- Språkproblemer
- Informasjon oppfattes feil
- Dårlig tillit
- Forvrenging gjennom flere ledd

Modellen nå forklart gir et bilde på ulike årsaker til kommunikasjonsproblemer. I ledelse er det spesielt viktig at det alltid foregår toveiskommunikasjon med de ansatte. Godt samarbeid

og aktiv lytting vil føre til færre problemer rundt kommunikasjon. Som tidligere nevnt er også felles språk for ledelsen essensielt.

### Forbedring av kommunikasjonen

Det vil i dette avsnittet systematisk gjøres rede for hvordan en kan forbedre kommunikasjonen. Tiltakene kan systematiseres i tre strategier:

1. forbedring av selve informasjonen
2. forbedre organiseringen av informasjonsstrømmen
3. skape et bedre grunnlag for å oppfatte informasjon

Det bør benyttes flere forskjellige kanaler for overføring av informasjon, for at det skal være større mulighet for at det når den enkelte ansatte. Gjentakelse av informasjonen kan være ett grep, samt tilbakemeldinger på om informasjonen er forstått/mottatt. Større bevissthet om kommunikasjonsprosessen blant de ansatte, og trening i kommunikasjon kan være en god tilrettelegging. Informasjonsrutinene blir oppdatert og kontinuerlig utviklet. Det er viktig å skape klare og organiserte informasjonsrutiner. Informasjonsbehovet hos den enkelte bør kartlegges, og organisasjonens informasjonsbehov analyseres grundig. På grunnlag av slik analyse vil informasjonsrutinene bli bedre tilpasset organisasjonen, og derav oppfattes som mer optimale av de ansatte. Tidligere nevnte språkproblemer kan tas tak i, ved følgende tiltak;

1. Bedre opplæring blant de ansatte. Øke de ansattes evne til å forstå.
2. Utvikle en sterk organisasjonskultur. En sterk kultur representerer ett felleskap, og en fellesmålforståelse. Tydelige mål, og arbeidsform vil styrke kommunikasjonen blant de ansatte.
3. Utvikle et miljø som er preget av tillit og trygghet. Ved å fremme disse to hovedverdiene vil organisasjonen ha lettere for å stole på hverandre, snakke sammen, og samarbeide, derav forbedret kommunikasjon.

### 3.0 Metode

Valgt forskningsdesign for oppgaven er casesdesign. Casesdesign omhandler et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Casen studeres i en bestemt setting. Det er mest vanlig å bruke kvalitativ tilnærming, men kan også anvendes kvantitative. Casen undersøkes grundig og detaljert for å skaffe mest mulig relevant data. Målet med å velge denne typen design vil være å skaffe oss mest mulig informasjon om et fenomen, i vårt tilfelle en endringsprosess. Et avgrenset fokus, vil gi oss mest mulig inngående beskrivelse på det vi ønsker. Vår oppgave vil være basert på enkelt-case-design med flere analyseenheter, da vi har sett på en organisasjon, og en endringsprosess, men har intervjuet flere individer, i forskjellige nivåer internt i organisasjonen.

I denne oppgaven er det brukt kvalitative forskningsintervju som innsamlingsmetode for relevant data. Metoden er valgt for å komme tett på respondentene, og observere dem under svareansene. Hensikten er å skape en dialog med deltakerne i intervjuet.

Forskningsspørsmålene er både beskrivende og fortolkende, slik at vi skal få oversikt over hendelser og handlinger, men også hvordan informantene oppfatter, samt fortolker hendelsene og handlingene knyttet til gitt endringsprosess. Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene, med informantenes samtykke om dette. Med valgt metode vil det også være mulig å observere, informantene, tolke kroppsspråk og skjulte meninger. Underliggende holdninger vil lyse frem av måten de ordlegger seg på, og hvordan de fremlegger svarene sine. Vi har brukt semistrukturerte/ delvis strukturerte intervjuer. Intervjuene er da basert på vedlagt intervjuguide. Spørsmålene er ment for å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon, det er også gjort en rekke oppfølgingsspørsmål vinklet etter gitte svar. Intervjuguiden har en gitt rekkefølge over temaene, men denne kunne altså endres om nødvendig, etter informantens vinklinger. Denne typen intervjuer gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Fordelen med standardisering er at svarene kan sammenliknes. Fleksibilitet gir oss mulighet til å forme intervjuet etter individuelle forskjeller mellom respondentene, og derfor forme spørsmålene etter dette.

#### Førstegangskontakt:

For å opprette kontakt med en bedrift brukte vi rekruttering fra eget nettverk, og kontaktet bedriften gjennom en person vi har personlig relasjon til. Vi sparte da tid, og fikk hurtig en

kontaktperson i bedriften som skulle fungere som en type veileder internt. Han ga oss generell informasjon om det vi var ute etter å forske på, altså forklarte litt om de største endringene deres bedrift hadde vært igjennom de siste årene, i forkant. Vi valgte derfor ut en endring som vi anså som mest spennende. Vi var avhengige av å få tak i respondenter som hadde vært med under prosessen og fortsatt er ansatt i bedriften. Kontaktpersonen vi hadde i bedriften ga oss derfor navn på to mellomledere, slik at vi selv kontaktet disse, deretter brukte vi snøballmetoden for å skaffe respondenter blant han/hennes ansatte igjen. Vi passet på at vi traff informanter fra hver av de tidligere bedriftene, som i dag er sammenslått, da vi blant annet kunne se vesentlige kulturforskjeller.

*Snøballmetoden* innebærer at en respondent henviser forsker til en annen respondent, for så igjen at denne skal kontakte forsker, eller i det minste gi sin tillatelse til at forsker kan kontakte han/henne. På denne måten fant vi en del av respondentene våre. Det var også nødvendig at vi spurte vår kontaktperson om flere henvisninger til nye respondenter etter hvert, da en del av respondentene meldte fravær grunnet sykdom, pappaperm og lignende. Antallet respondenter vi har valgt å intervjuer kommer noe av tidsbegrensning på prosjektet, men vi så også noe ”grense verdi”. Med dette menes det at vi valgte å stoppe der vi ikke så at informantene tilføyde noe ny informasjon i intervjuene, men gjentok hverandre. Sluttsummen av respondenter falt på seks. Noe som i følge Johansen, Kristoffersen og Tufte (2010) er helt normalt i studentprosjekter.

#### Etniske betraktninger:

Alle respondentene er gjort kjent med hvor henvendelsen kommer fra, og hva som er bakgrunnen for forespørselen. Frivillighetsaspektet er ivaretatt, og alle respondenter har frivillig valgt å delta på våre dybdeintervjuer. Alle respondenter er informert om at de kunne velge å være anonyme, under fiktive navn. Ved etablering av kontakt med bedriften fikk også disse tilbud om å være anonyme. Etter retningslinjer for personvern om forskning er det også i alle tilfeller overholdt regel på at det bør gå 24 timer fra forespørsel om deltagelse ble rettet, til de ble bedt om å svare. Informantene er også informert om retten til å kunne avbryte intervjuet når som helst.

På grunnlag av at ingen ledere over mellomlederne har deltatt i endringsprosessen, da hele ledelsen er skiftet ut på nytt etter endringen, har vi ikke sett det relevant å bruke disse som respondenter. De har heller ikke hatt noe grunnlag for å svare på det vi har vært ute etter.

## **4.0 Analyse**

### **4.1 Introduksjon til drøfting.**

For å svare på problemstillingen har vi tatt for oss noen kritiske faktorer som kommer frem av forskningen. Disse faktorene har vi valgt å belyse på det grunnlag av at disse vurderes som mest relevant i henhold til funn i vår forskningen. Vi vil vurdere å drøfte valgte faktorer for så å kunne konkludere/gi ett svar på definert problemstilling. Vi har gått ut fra følgende faktorer:

A: Ledelse

B: Kommunikasjon

C: Involvering

Dette satt opp mot perspektivene om motstand og tillit.

Alle respondenter er omtalt med to initialer, fortløpende i teksten.

## 4.2 Faktor A: Ledelsen

### Fakta:

Ledelsen blir en viktig og avgjørende faktor for å skape aksept hos de ansatte under en endring. Dette fordi endringen starter i ledelsen og det blir viktig at endringen først er forankret i ledelsen for at den skal kunne få fotfeste hos de ansatte. Ledelsen må være en sterk faktor og bygge opp et endringsteam som har kompetanse og styrke gjennomføre endringen. Deres oppgave blir å stå som rollemodell for endringen, de må kunne kommunisere en felles visjon for endringen på den måten at de ansatte deler budskapet og føler seg involvert i endringen. Ledelsen må lede endringen og blir derfor den første kritiske faktoren for å kunne oppnå aksept hos de ansatte.

John P. Kotter (1996) presenterer en modell for 8 suksesskriterier ved endring. Her ser vi at kriteriene 1-3 viser til ledelsens rolle under endring.

- 1: Skap felles forståelse for endringen, identifiser muligheter/trusler - styrke/svakhet.
- 2: Skap gruppen/teamet som er sterk nok til å lede endringen.
- 3: Utvikle visjon – strategier.

Dette er de leddene som må ligge til grunne før man kan starte kommunisering av endringen mot resten av organisasjonen, som vi vil redegjøre for videre i oppgaven.

Første ledd omhandler behovet for endring i forhold til utvikling, marked, økonomi og lignende, og som punktet sier; identifisere en modell som viser grunnlaget organisasjonen har for å endre. De ser altså på styrkene og svakheten internt, før de ser på mulighetene og ressursene de har for endring, og til slutt truslene som kan oppstå eksternt.

Konkurransedyktighet og en god posisjon på markedet er noe alle selskaper ønsker. Dette krever som regel utvikling og endring. Når dette er identifisert blir det viktig å kommunisere at det haster. *”Establishing a sense of urgency is crucial to gaining needed cooperation. (...) With urgency low, it’s difficult to put together a group with enough power and credibility to guide the effort to convince key individuals to spend the time necessary to create and communicate a change vision”* (Kotter, 1996, 36)

Neste ledd blir å sette sammen et team som skal lede endringen. Det er svært viktig at dette teamet har tilhørighet til endringen, kunnskap om riktig strategi for endringen og kunne gjennomføre denne. Teamet må være bygget på felles mål og tillit, slik at de ansatte skal kunne forstå og tro på det de formidler.

Det blir presentert fire punkter for å danne et slikt endringsteam i Kotter (1996).

1. Position power; hvem som har hvilken posisjon eller rolle under endringen er avgjørende. Ledelsen må ha nøkkelpersoner som har kompetanse til å gjennomføre endringen og sette ansvar til de som bruker denne på riktig måte. De som kan innvirke motstand mot endringen bør gis mindre makt.

2. Expertise; deltakerne må ha den riktige kompetansen, erfaringene, slik at de utfyller hverandre på en tilfredsstillende måte, og kan presentere relevante, smarte og informerte avgjørelser blir tatt.

3. Credability: teamet må bestå av mennesker med tillit og en posisjon i organisasjonen som gjør at de ansatte vil ha tiltro og stole på det som blir presentert.

4. Leadership: omhandler at gruppen må innholde nok avklarte ledere, som har kompetanse til å drive prosessen.

Siste ledd før kommunikasjon av endringen blir å utvikle en visjon. Visjonen må være tydelig, og definert og felles for hele kulturen, for at endringen skal kunne bli implementert i organisasjonen. Visjonen skal være et mål å jobbe mot slik at man kan redusere motstand og alle ser behovet for endringen for å kunne nå dette. *“Clarifying the direction of change is important because, more than not, people disagree on direction, or are confused, or wonder whether significant change is really necessary. An effective vision and back-up strategies help resolve these issues.”* (Kotter, 1996, 69)

### Drøfting

I valgt bedrift forsket vi på ulike aspekter av de ansattes opplevelse av ledelsesendringen i 2010 som forekom av fusjonen i 2008. For å kunne presentere de ulike faktorer som kommer frem av ledelsesendring vil vi først kartlegge hva som faktisk skjedde under denne endringen.

Ledelsesendringen beskrives godt i intervju med respondent MR. I intervjuet innleder han med å forklare følgende;

*”Det var jo det. (behov) Endringen skjedde egentlig ved sammenslåingen av selskapene litt før, så det ble liksom en sånn reise. Så man gikk jo fra å være en sånn gründertype bedrift til å bli et konsern, altså med det der til endring i ledelsen. Det som skjedde veldig klart i 2010 var at det ble en felles Nordisk ledelse og ikke sånn per land. Det var for så vidt ikke helt fremmed for oss men det er klart at man merker endringen og det gjorde organisasjonen mye smalere, kortere, gav raskere beslutningsveier. Kortere oppover og kortere nedover selvfølgelig. Vi som kommer fra relativt små bedrifter vi hadde jo korte veier opp og erfaring med den mens de som satt på toppen hadde en mye kortere vei ned enn hva vi under opplevde det. Vi opplevde ikke at det var så kort vei opp fordi vi var vant til kort vei opp, mens de som satt over oss synes jo det var veldig kort vei ned. Så der fikk man jo sånn lite skille på hva veldig mange i bedriften som ikke kjente seg i igjen med at det var så kort vei opp, og det er klart av bedriften og konsernet foret jo alle de ansatte med at det var det. Det var nok en større endring for ledelsen enn det var endring for de ansatte, tror jeg.”*

Under den konkrete endringen som vi forsket på var det selve ledelsen som ble endret og resultatet av det kan ofte være at organisasjonen under prosessen mister en sterk og klar grunnstein. Dette kan gi utfordringer i forhold til prosessen, fordi de ansatte da ikke vet hvem de skal forholde seg til og ikke. Forskningen viser at noen av respondentene ikke hadde inntrykk av at ledelsen hadde en strategi til grunne for endringen. Manglende strategi kan føre til uro under prosessen. Noen av respondentene på mellomleder nivå nevner en type strategi, da de forteller det var lagt opp planer og lignende for endringen, mens andre mellomledere opplevde å bli kastet inn i endringene uten at de så noen klar vei i strategien. De ansatte forteller at det kom inn masse nye navn, uten at de egentlig visste hvem personen var og hvordan den hadde fått stillingen. MR sier; *”(...)Man så bare veldig mange nye navn og man følte på altså på mitt nivå å nedover at det faktisk ble bygd en topptung organisasjon. Men hvis man tar en sånn headcount så var det jo ikke det(...)*”. Han trekker også frem; *”(...) Når jeg tenker tilbake, var det overraskende lite informasjon før det faktisk stod en person på scenen som da skulle fortelle hva han skulle jobbe som eller med”*

En ledelsesendring kommer ofte som følge av en annen endring. Når man gjør endringer i en organisasjon kreves det gjerne endringer i ledelsen, enten det gjelder omstrukturering, bytte



av ansvarsområder eller krever nye stillinger med kompetanse for nye oppgaver. Dette ser vi også i valgt organisasjon, der ledelsesendring kom som en klar følge av fusjonen. Fusjonen var en så stor endring at den krevde total utskiftelse av ledere i den nye bedriften. Det oppstod en utfordring da det ble doble stillinger fordi det kom representanter fra alle selskapene. Det som da måtte skje var at ledelsen skulle bli bygget opp helt på nytt, et nytt hierarki, bedre kompetente til å lede det nye selskapet. Respondent MR beskriver situasjonen slik; (...) *Vi fikk inn tydeligere, teoretisk sterkere ledere, og det er nok bevisst. At det var den retningen man ville. Man skulle være tryggere og mer kompetente, på ledelse. Og ikke nødvendigvis på det vi driver med på transport*". Rønne (2011) beskriver gode poeng for ledelsens rolle i endringer, og hvorfor man ofte ikke lykkes som ledere å implementere en endring. Han forklarer hvordan behovet for lederskap ofte forsømmes under endringer. "Endringsprosesser må skapes og ledes" (Rønne, 2011).

Man kan ofte vurdere om det beste under endring er å bygge opp et endringsteam av egne ressurser, kontra å sette inn et eksternt team. I denne endringen ble hele selskapet kjøpt opp og fusjonert med andre selskap. Ledelsen var ikke-eksisterende på dette tidspunkt og det var usikkert hvem som skulle ha de ulike ansvarsområder i bedriften. Respondentene forklarer at de eksisterende lederne i bedriften under denne perioden hadde mye kunnskap om bransjen, men heller mindre kunnskap om strategier og endring generelt. En respondent er mer kritisk mot ledelsen som kom inn under prosessen. IL sier; (...) *Så kom det inn folk som.. Tja.. Som nesten ikke hadde vært bortpå transport. Men de var dyktige ledere, men de hadde ikke helt følingen på det de driver med. Og det er klart du kan være god på teori og du kan være god på å være en leder, men jeg mener skal du lykkes i en bransje som dette her må du nesten alltid ha kontakt med bakken(...) ikke bare det som foregår i styret(...)*". Et innleid endringsteam har mulighet til å se organisasjonen fra utsiden, ha et objektivt syn på hva som fungerer og ikke i bedriften, samt hvilke mennesker som fremmer og hemmer selskapet. Men mangel på kunnskap om bransjen og hvordan ting fungerer i praksis kan gjøre at de ikke ser hvem som er mest kompetente til de ulike stillinger. De ser kanskje bare teoretisk hvem som fungerer som leder for en bestemt avdeling, uten egentlig å vite hvilke behov som ligger til grunne for at denne avdelingen skal fungere.

Første steg i modellen for suksesskriterier er at ledelsen må kartlegge behovet for endringen. Felles forståelse for den og det å kunne spre dette budskapet mot resten av organisasjonen er også viktig. Drivkrefter og bakgrunn for endringen beskrives av respondent MR; "Drivkraften

*for endringen? penger. Skape mer. Det er jeg helt sikker på. Altså, det er jo ytterste konsekvens. Det er jo å legge forutsetninger til rette for å skape vekst, er vel kanskje mer riktig å si. Men når alt kommer til alt så var det jo selvfølgelig å tjene mer penger på det vi driver med".* En annen trekker også frem at årsaken bak ledelsesendringen kommer av behovet for ny ledelse ved sammenslåingen av tre firma. Hun forklarer at det alltid vil være noen til overs i ledelsen etter en sammenslåing og at det krever endringer som flytting av folk og nedskjæringer.

Respondentene forklarer videre at de opplevde at den nye ledelsen som kom under endringen opplevdes som topptung, men de sier også at ledelsen hadde en annen oppfatning av dette. De tidligere selskapene hadde vært privateid og var vant med korte avstander fra gulv til ledelse. Det nye selskapet hadde behov for en annen type ledelse, og det ble innført et hierarki med flere ledd enn de ansatte hadde erfaring med. Den nye ledelsen bestod av totalt 4 ledd fra terminalen og opp til toppleder. Respondentene fra mellomledernivå forklarte at direktøren jobbet for å oppnå så flat organisasjon som mulig. Hun opplevde at fire stegene var en suksess, men de sier også at de ansatte på gulvnivå ikke delte direktørens mening. Dette ser man tydelig fra MR sitt sitat, innledende i drøftingen.

En respondent, leder for terminalen beskriver at han opplevde at hans ansatte ikke forstod hvorfor direktøren beskrev selskapet som en flat organisasjon. Han beskriver situasjonen slik. IL; *"Og det er klart det er ikke så lett om du kjører truck ute på terminalen er altså du er tatt av den verden som du er i dag, jeg tror ikke rett og slett man kan forlange at en person som jobber der skal kunne se helheten i ting som de gjør. Det gjør du først hvis du er med i en ledergruppe eller ja.. ser på ting i et større perspektiv".*

En viktig faktor er ledelsens strategi for å presentere endringen nedover i organisasjonen. En topptung ledelse er ofte uten involvering fra de ansatte. Da vi spurte om teknikken ledelsen brukte under prosessen svarte respondentene i større grad at de følte en hard linje ble brukt fra ledelsens side. Flere av respondentene delte inntrykket om at endringen var forhåndsbestemt. Flere av respondentene, da særlig de det ikke virket som snakket for bedriftens beste, beskriver ledelsens strategi som lite involverende.

IL; *"Det var veldig lite. For mitt vedkommende ingenting. Vi fikk jo bare beskjed om hva vi skulle gjøre. Det som jeg synes kanskje var litt merkelig, var at de ikke intervjuet oss. Vi sitter*

*jo på en del spisskompetanse vi som har holdt på her i så mange år. men vi ble jo aldri intervjuet, vi ble jo aldri spurt til råds. Altså, man tok jo bare en beslutning at sånn og sånn skal det være også leier man inn et utenforstående firma som egentlig ikke heller har noe greie på transport, men de har altså greie på endringsprosesser. Det var jo det som skjedde. Også kjører man i gang en sånn prosess også setter man i gang en del nye ting, og det er klart at vi lurte jo på hva som foregår. Så det følte jeg vel at man kanskje kunne blitt litt mer.. ja om de kanskje ikke hørte på oss så kunne de kanskje hørt vår mening. Så tok man det med i systemet.”*

Dette kan sees i sammenheng med teori om ”top- to bottom” strategi, Russ (2008). En strategi som består av at ledelsen kommuniserer forhåndsbestemte endringer direkte til de ansatte, gjerne i store samlinger uten at det har vært involvering til stede. På en annen side er ikke alltid denne strategien negativ. I et stort selskap blir det i noen tilfeller viktig med klar kommunikasjon rett fra øverste ledd ned til de ansatte. For å kunne gi generell informasjon likt til en stor gruppe mennesker kan denne metoden være effektiv. Rønne (2011) forklarer at vellykket endring ofte blir hindret av en toppstyrt prosess. En ”top-down” metode mislykkes ofte fordi den utgjør lite rom for dialog da modellene for denne metoden ofte består av enveiskommunikasjon. Under endring, særlig når en skal endre ledelsen, føler mange ansatte at de trenger å bli involvert i hvem som skal ha lederstillinger. I miste fall, har de ett behov for å se personer de kjenner igjen, og har tillitt til. Respondent MR sier for eksempel dette; *”(...) Det var en ganske hard linje. Det var sånn skal vi gjøre og dit skal vi og alle er her får bli med på det”*. Informant AB, som etter vår oppfatning snakket rett fra hjertet, forklarer følgende som eksempel på det hun beskriver som en herskekultur fra ledelsen; *”Eksempel? Nei jeg bare tenker tilbake og husker hvordan det var. Det var jo mer sånn at det ble tredd nedover hodet, gjør som jeg sier, uten at det egentlig ble noen mulighet for å forklare hvordan det fungerer hos oss da”*.

I valgt organisasjon kommer det frem at det ble mellomledernes ansvar å ta hånd om de ansatte under prosessen, informasjon og dialog ble deres overordnede ansvar. Etter hvert som selskapet vokste etter fusjonen, var det kanskje også naturlig at ledelsen ble mindre synlig hos de ansatte. Dette kunne oppattes som en stor overgang for de som var vant til korte avstander. Under en endring er det på en annen side kanskje viktigere enn noen gang at ledelsen blir synlig. Respondent AB føler mangel på dette i prosessen; *”(...)du ble på en måte overlatt til*

*deg selv, vil jeg si. Jeg synes ledelsen var litt usynlig*". Andre respondenter trekker frem at det også er viktig med et skille mellom toppledelse og gulvnivå i organisasjonen.

IL; *"Hun som farter rundt i utland hele tiden, jeg kan ikke helt forlange at hun skal sette av så mye tid til oss som er syv stykker her nede. Når vi er 160-170 stykker borte på. altså alle kan ikke få like mye av henne, og vi må forholde oss til hva som er hennes oppgave. Og vi har selvfølgelig alle et forhold til direktøren og sånn. Men jeg synes det er greit som det er, og jeg tror ikke man kan forlange at de som sitter i toppledelsen og de som sitter i styret skal komme å hilse på oss hver dag. Vi er jo ikke et så stort firma. Men tenk i et firma som har flere tusen stykker, det hadde vært helt meningsløst"*

Visjonen er en kritisk faktor for å oppnå fellesskap og tilhørighet til organisasjonen du jobber i. I valgt organisasjon ble det i sammenheng med fusjonen opprettet en ny visjon som skulle fungere for hele organisasjonen. Det vil være vesentlig at ledelsen utstråler denne visjonen, slik at hele organisasjonen jobber for felles mål. Under ledelsesendringen ble det kanskje vanskelig å holde fokus på visjonen. I startfasen av samarbeidet med bedriften fikk vi vite at visjonen til selskapet er som følger; "Big enough to be professional, small enough to care". De skal være store nok til å være profesjonelle, og konkurrere med de største på presisjon og kostnadseffektivitet. Samtidig skal de ha fokus på enkelhet og tilgjengelighet for kunde. Kundene skal ha én kontaktperson og vi skal være en flat organisasjon med høy gjennomføringsevne. Informant HS trekker frem visjonen under intervjuet; *"(...) så drivkraften har jo hele tiden å ikke bli størst, men best på sitt område, i en mellomstor bedrift."* Vi opplever ikke at denne trekkes frem av noen andre, heller ikke når vi spør om de kan beskrive organisasjonen. Dette kan vi si er gjeldende gjennom hele bedriften. Vi opplever at flere sier de ikke føler tilhørighet til hele selskapet, da de fortsatt er to avdelinger, som har ulike arbeidsoppgaver. Endringen er relativt ny, og det kan ta lang tid før en visjon blir implementert i en organisasjon. Ledelsen, som i seg selv var uklar, ser ikke ut til å ha lyktes med å samle fellesskapet mot en visjon. Noe vi mener kom av at de ikke selv virker til å tro på den, slik situasjonen var under den tidsperioden. Respondent IL beskriver at ledelsen under prosessen satte i gang en rekke tiltak som skulle samle organisasjonen og gjøre alle kjent med hverandre, men han sier også at utfallet av disse kanskje ikke var verdt resursene brukt for å gjennomføre de. IL:

*”Ja jeg synes jo de gjorde så godt de kan. Jeg følte ikke det var gjort noe forskjell sånn. Og som sagt de brukte jo utrolig mye penger på oss til å bli en enhet. Første store samlinga var jo på Royal Christiania, hvor de nesten leide hele hotellet en hel helg hvor det kom folk fra hele Skandinavia. Det var skyhøye summer som ble brukt egentlig til ingen nytte. Det vi fikk vite der var vel egentlig ikke noe vi ikke visste fra før. Men det er klart det var en flott fest, masse underholdning og masse god mat og drikke. Sånn sett var det greit nok jeg tror de kunne gjort det til halve prisen da. Også hadde vi andre sånn tilsetninger som kanskje var mer konstruktive da, enn akkurat den. Det var jo sånn type pizza arrangementer, ute å spille bowling, ta en utepils og sånn(...)”*

I endringsprosesser vil det nesten alltid oppstå motstand mot endringen. *”Folk er i utgangspunktet skeptisk til endringer(...).Men altfor mange ledere er ikke gode nok til å kommunisere med de ansatte i tøffe tider”*. (Rønne, 2011). Han forklarer også at de viktigste å involvere er mellomlederne. Disse er den delen av ledelsen som ofte får mest ansvar under prosessen. Men det kan diskuteres om det er riktig at de får så stor del av ansvaret. Det sies at motstand er den største hinder under endring. Ledelsen sitt ansvar blir å forutse denne motstanden. Deres strategi må ha lagt til grunne faktorer som kan skape motstand, og utarbeide en løsning mot disse. Den overordnede teorien om motstand (henviser til teori om motstand s.15) viser flere faktorer som kan utgjøre motstand under endring. I valgt organisasjon kan vi oppfatte en holdning som kanskje har underliggende motstand mot endringene. IL; *”(...)vi følte det tøft som jeg sa i stad. Det var tøft dette her, det var tøft å få disse tingene tredd nedover hue -fra i dag! Ja, men hvorfor skal jeg gjøre det sånn når jeg har gjort det på en annen måte i tju år, og det har fungert helt fint. Det er kommentaren fra de fleste”*. Som nevnt over virket det ikke som om de nye lederne klarte å få en god posisjon blant de ansatte. Respondentene beskriver lite informasjon og oversikt over rollene i bedriften. Dette kan gi mye motstand, fordi det kan oppstå usikkerhet til egen rolle i bedriften. Gyldig informasjon byttes kanskje ut med rykteflom og usannheter. Sistnevnte vil vi komme mer inn på under neste faktor. Respondentene forteller at når motstanden oppstod, og de så at ting ikke fungerte, formidlet de dette mot ledelsen. Likevel følte de ikke at ledelsen tok godt nok grep for å endre det som ikke fungerte. Man kan kanskje si organisasjonen levde i uro over en lengre tidsperiode. Ledelsen ser ut til å ha en annen oppfatning rundt dette. Barwise og Meehan (2008) forteller om et gap mellom ledelsens egen oppfatning av deres evne til å motta kritikk, i forhold til hva de ansatte opplever av ledelsen. Lederne sier ofte at de er åpne for input fra de ansatte, mens de samtidig utlyser at de ikke ønsker å høre negative ting fra

lavere nivå. Kritikkk blir kanskje svart med negative følger fra ledelsen. De ansatte ser da ut til å bli sittende med usikkerhet og misnøye, som kan skape motstand på sikt. Motstanden kan også ligge i at vi som mennesker er vanedyr, og endringer kan oppleves som skummelt. Dette kan gjøre at man overser behovet for å endre, danner motstand raskt, uten å se fremover mot hvilke positive utfall endringer kan få. Majoriteten av respondentene beskriver at de så mer risiko enn de så et positivt utfall under prosessen, fremtidig situasjon var usikker, og man visste ikke om man fikk beholde jobben eller ikke. Identiteten de hadde i det gamle selskapet forsvant i stor grad. En av respondentene, som forklarer han har vært igjennom flere endringsprosesser, forteller at det å forkaste hele den gamle kulturen, og skape en ny kultur for hele selskapet, blir avgjørende for fellesskap. Særlig de fra den avdelingen som mistet flest av sine ledere forteller om en manglende identitetsfølelse under prosessen.

#### Del - konklusjon:

Ledelsen kan man helt sikkert si at er en viktig faktor for å kunne oppnå suksess med en endring. Det blir viktig at organisasjonen har en ledelse som er kompetent til å lede endringen mot de ansatte på alle nivå for å oppnå aksept. I valgt organisasjon ser vi helt tydelig mangler hos ledelsen, noe som gjorde at de ikke klarte å implementere endringen første gang. I dette tilfellet, da det var ledelsen som skulle endres, oppstod det automatisk en ekstra utfordring. Dette grunnet at de ansatte da ikke visste hvem som ha hvilke roller, og hvem de skal forholde seg til. Man mister en sterk ressurs for aksept, fordi uten en satt ledelse, blir endring vanskelig å gjennomføre.

Forskninger viser tydelig uro i bedriften under hele endringsprosessen. Ledelsen som ble satt inn hadde god teoretisk kompetanse på endring og strategi, men lite erfaringer med bransjen. De fikk derfor ikke fotfeste i organisasjonen, noe respondentene selv trekker frem. Det kommer også frem at de i løpet av en kort periode under endringen, hadde 3 ulike direktører. Et slikt faktum viser at de ikke lykkes med å finne en person som ble akseptert av de ansatte, og som kunne lede organisasjonen på en tilfredsstillende måte. Dette kan man si gav usikkerhet, fordi de ansatte ikke visste hvem de jobbet for, eller hva som skulle skje videre. Hvordan skal de ansatte føle trygghet og stabilitet, om de ikke har en klar ledelse?

Alle respondentene virker usikre eller intetanende da vi spør om det lå noen strategi til grunne hos ledelsen, ved endringen. Vår forsikning gir oss ikke grunnlag for å kunne si om det eksisterte noen strategi eller ikke, men vi kan si at de ansatte ikke hadde noen kjennskap til

den. Dette da heller ikke på mellomleder nivå. Selv om noen av respondentene sier det var utviklet planer, er det ingen av de som konkret kan beskrive en strategi for prosessen de var igjennom.

Ledelsen må, som Kotter (1996) beskriver i sine suksesskriterier, avdekke behovet for endring, samt kunne formidle dette til organisasjonen. Vi ser at ledelsen har klart å komme gjennom på akkurat dette. Da vi spør om bakgrunn, årsak og drivkrefter for endringen opplever vi at alle gir oss tydelige svar. Øke omsetning og lønnsomhet, kommer frem som de viktigste faktorene. De så også at for å overleve på markedet, var det behov for endring og utvikling. Vi ser at de selv var klar over at ledelsesendringen kom som et nødvendig og naturlig steg, etter fusjon. For at ledelsen skal kunne oppnå aksept ved endringen er det utrolig viktig at organisasjonen ser årsaken. Her kan man si at ledelsen lykkes.

Fordi det ikke fantes en klar ledelse etter sammenslåingen, ble det satt inn et eksternt endringsteam som skulle lede prosessen videre, og sette sammen en ledelse for det nye selskapet. Forskningen forteller oss lite om dette teamet, og det kan se ut til at disse ikke oppnådde noen klar rolle i bedriften. En av mellomlederne sier teamet utførte en rekke intervjuer, der lederne måtte forsvare hvorfor nettopp de skulle få jobben, mens andre stillinger kom naturlig, av ulike årsaker som spesialisering og kompetanse. Vi ser at det oppstod en strid mellom de ulike avdelinger, fordi det ble et tydelig flertall av lederstillinger gitt til den ene avdelingen.

Kotter (1996) beskriver viktigheten av et endringsteam bestående av nøkkelpersoner i organisasjonen, som har kompetanse og tillit hos de ansatte. Sistnevnte var altså ikke mulig i valgt organisasjon. Da de etter hvert hadde klarlagt stillinger i ledelsen, ble det viktig at disse lederne, særlig på mellomledernivå bygget opp tillit hos sine ansatte. Det blir viktig at de ulike avdelingene visste hvem de kunne forholde seg til som leder, og at de ble involvert og fikk informasjonen de trengte. Faktorer som vi kommer tilbake til videre i oppgaven. Dette var ikke like tydelig for alle.

Ledelsen, som må fungere som organisasjonens ryggrad, var under hele prosessen svært ustabil, dette har nok vært gjeldende omtrent frem til den dag i dag. Flere respondenter trekker frem det faktum at ledelsen som ble satt sammen under den første prosessen er helt borte i dag. Alle er skiftet ut, enten de er satt i andre stillinger, eller rett og slett borte fra hele

selskapet. Dette gir oss grunnlag for å si at ledelsesendringen har pågått over flere år, før riktig ledelse ble satt. Det har tatt flere år, for valgt organisasjon å kunne danne en ledelse som er nok kompetent til å skape aksept hos resten av organisasjonen.

Vi kan ikke si visjonen til selskapet er tydelig og gjennomgående gjennom intervjuene. Kun en av respondentene (som vi tydelig merker kun snakker for bedriftens beste) trekker frem visjonen. For å skape aksept blir det viktig å ha en tydelig visjon, som lyser gjennom i hele bedriften, skaper fellesskap og felles forståelse for mål og utvikling. Dette faktum mener vi belyser hvorfor ledelsen ikke klarte å skape feste for endringen. Vi oppfatter at selskapet fortsatt er splittet. De har to avdelinger, der vi ser tydelig forskjeller. Respondentene nevner at det var vanskelig å få aksept for visjonen og målene, fordi visjonen ikke fungerte i samme grad hos de ulike avdelingene, på grunnlag av forskjellig kultur. En leder sier også at det var vanskelig å skulle motivere de ansatte til endringen, når de selv opplevde usikkerhet og utydeligheter rundt endringen.

Akkurat under ledelsesprosessen hadde ikke selskapet en tydelig gruppe mennesker som kunne skape aksept hos de ansatte. Man kan stille spørsmål ved om endringen og utskiftelsen av ledelsen hadde vært enklere om de på et tidligere tidspunkt hadde trukket frem nøkkelpersoner som de ansatte hadde tillit til og satt disse inn som en type endringsagent. Ledelsen som først ble satt inn, hadde lite eller ingen grad av aksept hos de ansatte. Ideen som lå til grunne for prosessen fungerte ikke i praksis, og prosessen måtte gjennom flere ledd før den nådde et punkt der de ansatte så en fungerende ledelse og forholde seg til. Det kommer frem at de ansatte hadde liten til ingen involvering i prosessen, noe som om det hadde vært til stede kunne gjort endringen mer suksessfull. Man er nødt til å ta ansvar for alle ansatte. Det må også være et klart skille mellom ledelse og gulv, spesielt i den type selskap de ble etter fusjonen. Kommunikasjonen av endringen ser vi store mangler på fra ledelsens side, noe vi vil beskrive nærmere i neste faktor.



### **4.3 Faktor B: Informasjon**

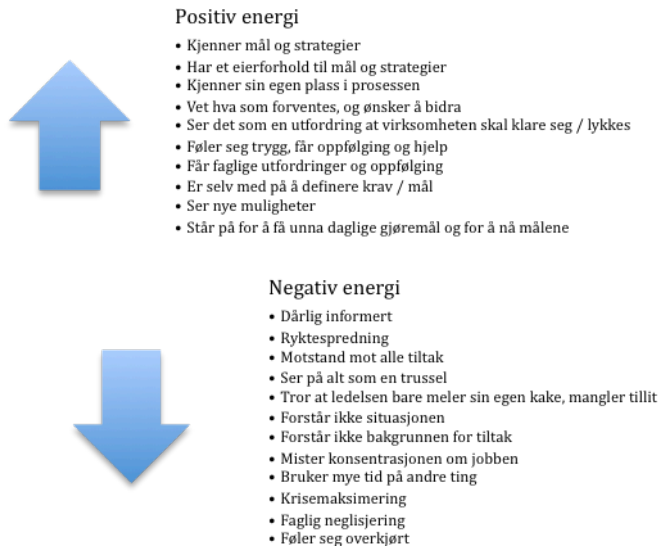
#### Fakta

For at de ansatte skal føle aksept for endringen, er informasjon en vesentlig faktor, og det er derfor vi har satt den som faktor B. Det må ligge til grunn en stabil ledelse, for at informasjonsflyten kan eksistere i det hele tatt.

Samtidig er informasjonsflyten svært viktig, og kan ofte være den avgjørende faktoren hvorvidt endringsprosessen blir en suksess eller ikke. Som Beggerud og Ihlen (2008) forklarer, er alle organisasjoner lovpålagte og gi en kontinuerlig informasjon overfor arbeidstakerne og eventuelt deres tillitsvalgte ved innføring av nye systemer. Dette på grunn av de ansattes rettigheter ved en endringsprosess. Det kan hemme, og virke svært negativt i forhold til bedriften hvis de ansatte og deres representanter får vite nyheten gjennom massemedier eller kun en kort presentasjon av ledelsen. Det er viktig å skape tillit i alle ledd i organisasjonen, og få de ansatte til å føle seg som en ressurs gjennom prosessen. Det er også essensielt at ledelsen opptrer synlig, tilstedeværende og gir de ansatte all den informasjonen de trenger, det er her vesentlig og møte sine ansatte med positiv energi, tross omstendighetene. Dette kan være med på å redusere den negative energien som oppstår, slik at den positive stemningen på arbeidsplassen fortsetter, som igjen er med på å holde motivasjonen oppe, samt engasjerer de ansatte i høyere grad. På denne måten er det lettere for de ansatte å være deltagende i prosessen med et ønske om å være med på å få bedriften over målstreken dit en skal.

## 2.8 Modell for positiv og negativ energi (vår fremstilling).

Tabell 9.1 Elementer som kan gi positiv eller negativ energi i forbindelse med omstillinger.



(Beggerud, Ihlen, 2008, 127)

Modellen over viser vår fremstilling av elementer som kan være med på og gi positiv og negativ energi i forbindelsen med en endringsprosess. Dette er viktige faktorer som på hver sin måte kan bidra til at de ansatte får en mer positiv eller negativ holdning under prosessen. Det er rimelig å forvente at hvis en klarer og eliminere mest mulig av den negative energien, samt og fremme den positive energien hos sine medarbeidere, har man også den beste forutsetningen for å komme seg vellykket ut av en endringsprosess. Det er dermed ekstremt viktig at bedrifter har en strategi for å takle en endring, samt å sette opp tiltak som kan hemme den negative energien og fremme den positive.

Gjennom å se på kommunikasjonsmodellen ser vi at selv om informasjonsflyten er der, betyr ikke det nødvendigvis at den fungerer optimalt (se Fig 2.7) Det er nødvendig å ha rikelig med informasjon slik at aktørene skal kunne akseptere endringen så tidlig som mulig, det er essensielt at det derfor tidlig bygges opp en tillit og forståelse rundt prosessen som skal skje, for å forebygge eventuell usikkerhet og motstand rundt endringsprosessen. Den fremtredende metoden for hvordan informasjonen blir gitt, samt innholdet av det, er ekstremt viktig i forhold til forståelsen rundt det.

Gjennom å se på Kotters åtte stegs modell som er forklart i faktor A (se Fig 2.4) ser vi hvordan det er viktig at det er viktig med kontinuerlig informasjon fra start til slutt. Spesielt punkt 4 fra denne modellen illustrerer viktigheten av denne gjennomføringen.

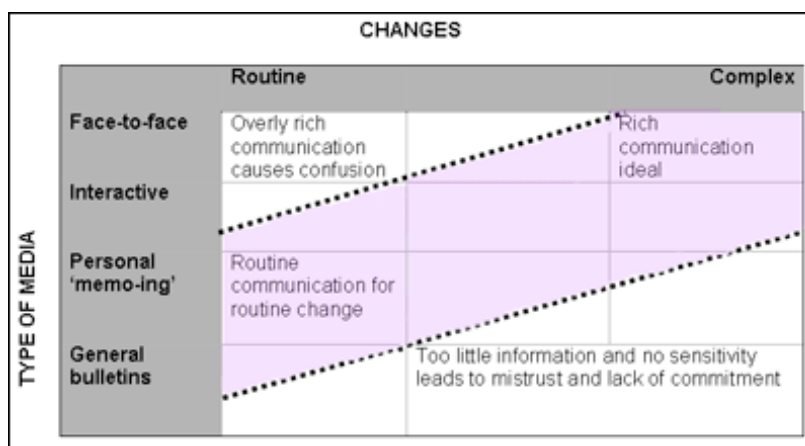
#### 4: Kommuniser visjonen hele tiden

Punktet omhandler viktigheten i å være klare og tydelige når det kommer til å kommunisere ut hensikten med endringen. Gjøre de ansatte klar over situasjonen er viktig, og for å unngå misforståelser og usikkerhet, kan det derfor være en stor fordel å ta mye muntlig, snakke med de ansatte, ved møter og lignende, ikke bare gi skriftlige beskjeder. Det er en fordel at de ansatte kan få muligheten til å stille spørsmål hvis de lurer på noe hvis det er uklarhet og de ikke forstår en ting, derfor er det viktig at ledelsen gjør seg synlig for de ansatte. Det optimale for organisasjoner er og kontinuerlig kommunisere med de ansatte slik at de klarer å tilpasse seg endringen og forstå at det de skal igjennom er det beste for alle parter, det må gjøres. Informasjonsflyt blir derfor et svært viktig verktøy rundt en endringsprosess.

Modellen under viser fordelingen over gunstig kanalbruk ved en endring, hentet fra Balogun og Hope Hailey, 2003 (Sitert i Goodman, Truss, 2004). Det lilla feltet viser idealet for hvor man burde forholde seg for å ha en god kommunikasjon gående.

## 2.9 Modell for effektiv bruk av kommunikasjonskanaler

Figur 1. Effective and non-effective communication of change.



(Goodman, Truss, 2004, 219)

Som det kommer frem i modellen også, ser vi viktigheten av hvordan valgt media skal passe betydningen av informasjonen. Uavhengig av kanalvalg, må den være tilpasset en toveis kommunikasjon, de ansatte må føle seg sett og hørt. Det er viktig at mottakeren lytter nøye på det som blir sagt, likeså at senderen forsikrer seg om at mottaker forstår innholdet og betydningen rundt det.

Det er som tidligere nevnt, ikke til å unngå at de ansatte trenger en kontinuerlig informasjonsflyt ved en endringsprosess. Hva de har krav på og ikke kan vi se ved tre typer av informasjon. Kitchen and Daly (2002) har identifisert hva som har en påvirkning for de ansatte. Den første er hva de ansatte *må* vite, som omhandler jobbrelatert informasjon. Den andre typen er hva de ansatte *bør* vite, som omhandler selve organisasjonen. Den tredje typen er hva de ansatte *kan* vite, som egentlig mest tar for seg relativt uviktig kontorsladder.

## 2.10 Kommunikasjonshjul for endring

Figur1. The change communication wheel



Figure1. The change communication wheel (Goodman & Truss 2004)

(Goodman & Truss, 2004, 225)

Modellen over er delt inn i fire deler, melding, media, kanal og tilnærming. Den viser de fire aspekter av kommunikasjon der lederne må ta aktive beslutninger som den beste tilnærmingen til å ta i bruk. Når det gjelder hva den beste tilnærmingen omhandler, avhenger det av fire elementer som er eksternt for hjulet. Som vi kan se av modellen er disse elementene den

organisatoriske konteksten, endringsprosessens egenskaper, formålet med kommunikasjon og arbeidstakers respons. Den tar for seg hvilket media som egner seg til hvilke meldinger i forhold til Kitchen and Daly 2003, (Siteret i Goodman, Truss, 2004) fremstilling av tre informasjonstyper. Hvis ikke disse behovene blir tilfredsstilt, kan det oppstå en rekke negative konsekvenser, slik som usikkerhet.

### Drøfting:

Gjennom vår forskning ser det tilsynelatende ut til å være store mangler i informasjonsflyten. Enkelte mente at informasjonen var der, men at de måtte hente den selv, mens andre mente at den ikke var der. De ansatte føler ikke de får den nødvendige informasjonen for å hele tiden holde seg oppdatert på hva som skjer rundt i organisasjonen. En klar og tydelig innsikt på dette fikk vi av respondent AB som hadde dette å komme med når det gjaldt informasjonsflyten; *”Det var dårlig med informasjon egentlig, i den prosessen.. i det hele tatt..”* Denne respondenten kan i tillegg anses som en mellomleder, noe som kan tyde på at ikke alle mellomledere heller fikk den informasjonen de trengte, og at top-down strategien for informasjon presentert hos Rønne (2011), ikke var så vellykket som enkelte andre ga uttrykk for. Samtidig har en annen mellomleder, HS, en helt annen oppfatning på informasjonsflyten; *”Jeg synes vi har fått masse info hele tiden. Hvis informasjonen har stoppa et sted så er det en mellomleder som ikke har gjort jobben sin”*. Denne respondenten mener de har fått rikelig med informasjon hele tiden, og at det hele veien har vært mellomledere sitt ansvar og føre informasjonen videre. Men når en annen mellomleder føler hun har fått alt for dårlig med informasjon hele veien kan vi vel si at det er noe som ikke stemmer.

*”Du må jo si det som er bedriftens beste og det som er bestemt fra ledelsen.. (...) ..Så kan jo jeg ha en helt annen mening om det”*. Med denne uttalelsen fra respondent HS, som også mente de hadde fått rikelig med informasjon hele veien, kan det for oss virke som at når det gjelder mellomleder nivå, så er det noen som kun snakker for bedriftens beste. HS hadde også ofte perioder hun utstrålte mye usikkerhet, hvorvidt hun hele veien snakket for bedriftens beste er ikke godt å si. Men at både de lenger ned i organisasjonen samt noen mellomledere føler de har fått for dårlig med informasjon, kan vi nok ikke se bort i fra. Vi spurte informant MR om det faktisk var tydelig fra ledelsen at det var mellomlederne som hadde ansvaret for å videreformidle informasjonen, da fikk vi dette svaret; *”Nei det var litt utydelig, synes jeg da..”* MR viser klart at det ikke er tilstrekkelig med informasjon hos mellomlederne heller. Uten

klar tale fra ledelsen om hvem som har de ulike rollene, blir det også vanskelig og få den informasjonsflyten de burde ha totalt sett.

Vi ser igjennom alle funn fra respondentene at informasjon er hovedgrunnlaget for at de ansatte skal føle de blir sett og hørt. Når de ansatte da ikke føler kommunikasjonen har vært tilstrekkelig, føler de seg heller ikke som en del av prosessen. Respondent OO, som er en mellomleder sa under sitt intervju; *”Man kunne nok ha vært bedre med kommunikasjon, det er det ingen tvil om. Kommunikasjonen helt sett burde nok ha vært mye bedre”*. For at de ansatte skal føle seg som en del av endringsprosessen er det derfor viktig med kontinuerlig informasjonsflyt fra ledelsen til de ansatte fra start til slutt. Kommunikasjonen mellom disse leddene er derfor svært viktig for å unngå det gapet som ofte dukker opp i slike endringsprosesser. Hvis vi tar utgangspunkt i modell for positiv og negativ energi (se Fig 2.8) ser vi også hvordan for dårlig informasjon har en stor betydning for den negative energien som følger.

Hvis vi ser på litteraturen rundt dette, ser vi at på det individuelle nivå , har god kommunikasjon en vesentlig og betydningsfull faktor for ansatte for å forstå årsaken til endringen og deres personlige konsekvens av endringen. Ved tilstrekkelig kommunikasjon vil det skape en tilhørighet for de ansatte, det vil bli mindre grad av usikkerhet og motstand. Når vi spurte informantene om hva for lite informasjon kan føre til, stemmer dette godt overens med teorien. Respondent IL sitt svar på dette var; *” Nei konsekvensen er stress og usikkerhet, og frustrasjon. Det er helt typiske symptomer”*. Intervjuobjekt AB uttalte ved samme spørsmål; *”Altså for lite informasjon under en endring det er jo at folk blir misfornøyde og ikke vet hvor man havner”*. Det er videre to viktige faktorer som spiller inn på informasjonsflyten, metode og timing. At den valgte metoden passer til den type informasjon som blir gitt, samt til riktig tidspunkt i forhold til prosessen. Som teorien også sier, er det uavhengig av hvilke kanaler man velger og bruke, vesentlig at det er tilpasset en toveis kommunikasjon. Ved de funn vi fikk av vår forskning, ser vi at respondentene er klar over konsekvenser ved for dårlig informasjon, men ikke selv er klar over at de forstår det. Dette da på grunnlag av at vi føler at det hele veien kommer frem at det ikke er tilstrekkelig med informasjon, og de ikke er tilfreds med situasjonen.

*”(.)Viktig og avtale riktig tid ang riktige info, for at de ansatte skal få det likt(.)”*, respondent HS 's uttalelse under intervjuet. Under en endringsprosess ser vi at det kan være veldig

essensielt og tenke på når man gir ut informasjon til de forskjellige avdelingene. Ved å gi ut riktig informasjon til riktig tid, vil vi tro at det vil være med på og hemme en eventuell rykteflom. Dette kan være nødvendig med tanke på de forskjellige avdelingene i bedriften, at den ene avdelingen får informasjon på mandag og en annen på torsdag, kan det i løpet av de dagene allerede lekke ut informasjon. Dette kan skape splid og frustrasjon blant de ansatte, da noen kan føle seg høyere prioritert enn andre, som igjen kan føre til mye negativitet. Mer negativitet enn hva man kan forvente som normalt ved en endringsprosess, er en fordel hvis bedriften klarer og styre seg unna. Det så ut til at bedriften visste hvordan de skulle løse det, hvis det ikke var mulig og gi ut informasjonen likt, respondent HS ga en god forklaring på hvor viktig det var med at lik informasjon kom ut til lik tid; ” *Var det en mellomleder som ikke kunne gjennomføre det så måtte en annen mellomleder ta over ansvaret for den gruppa den tilhørte, for det var veldig strengt. Også var det veldig sånn at vi måtte bli enig om veldig viktig informasjon. Jeg kunne ikke ha møte på tirsdag og en annen gruppe på samme etasje på torsdag. Så vi mellomledere måtte avtale tid når ting skulle ut, alt sånne ting, så det kom likt.*” Med denne uttalelsen skulle vi derfor tro at informasjonsflyten deres var optimal, at de faktisk hadde en strategi for hvordan informasjonen skulle gå. Det er derfor vi må spørre oss om hvor gapet ligger. Under noen av intervjuene med mellomlederne spesielt, følte vi ofte en gjennomgående usikkerhet fra noen av respondentene. Enkelte tenkte mer på bedriftens beste igjennom intervjuet enn å være ærlige til oss, vi må derfor vurdere om handlingene av det de forklarer faktisk ble gjort slik de påpeker. Vi mener og tro at disse handlingene ikke ble utført på det nivået det skulle ut i fra det overordnede synet vi har fått fra samtlige intervju.

Det vil alltid være mye usikkerhet rundt en endring, mange er usikre på sin egen fremtid fordi man ikke vet hva som er planen og hva som skal skje. Mange kan også være usikre i forhold til hele bedriftens fremtid. Kommunikasjon mellom alle ledd og tilstrekkelig, samt riktig nok informasjon er derfor svært viktig at er der gjennomgående i hele prosessen. Ved for liten kjennskap til endringen skapes det lettere negative rykter, usikkerhet og tilslutt motsand. Men med rikelig kommunikasjon mellom alle ledd, vil det være lavere risiko for motstand. Det vil da bli større grad av aksept, fordi de ansatte forstår nødvendigheten for endring. Dette var også respondentene våre helt klar over, OO sa under sitt intervju; ” *(..) man skal være veldig inkluderende med alle ledd og få involvert så mange som mulig i prosessen og sånt noe. Det tror jeg ikke dem hadde tid til, man følte ikke man hadde tid til det*”. At de som leder endringen ikke tar seg tid til å involvere de ansatte i prosessen er ikke optimalt. Det skal også sies at det kom frem under intervjuene at de følte alt gikk så fort, MR sier kort og greit; ” *(..)*

*Men akkurat den ledelses endringen var litt sånn over natta*". Kanskje hadde ledelsen for urealistiske tidsfrister. Hadde ledelsen satt av mer tid, lagd en strategi og utarbeidet en plan for endringen, kunne den kanskje blitt oppfattet som mer akseptabelt for alle ledd. Allen, Jimmieson, Bordia, Irmer, (2007) mener at det ikke er mengden av informasjon som betyr noe, men kvaliteten av den. Forståelsen for dette er stor, det ser ut til at informant HS også mente dette da hun kom med følgende uttalelse;

*"(..)jo mer informasjon jeg føler at jeg gir og vi får, så vil det alltid være et usikkerhetsmoment. Man er hele tiden sånn: lurer på litt her og lurer på litt der. Får man INGEN informasjon er det de samme spørsmålene som kommer.. Altså, jeg kan gi masse masse informasjon, daglig omtrent. Status sånn, sånn og sånn er det. Så kan det være to måneder da som man ikke får noen informasjon, men det er de samme spørsmålene som kommer allikevel, hvis man stiller spørsmål"*.

Vi kan med dette konkludere i at man aldri kan få nok informasjon under en endring, men hvis man er flinke til å kvalitetssikre informasjonen, så kan det kanskje minske eventuelle spørsmål og usikkerheten til en viss grad, som følger.

Hvis vi ser på våre funn fra forskningen opp mot litteraturen, kan det se ut som det er en sammenheng. DiFonzo and Bordia, 1998 (sitert i Allen, Jimmieson, Bordia, Irmer, 2007) forklarer at mange organisasjoner feiler i å informere de ansatte med rikelig informasjon, som resulterer i at de ansatte selv prøver å finne svar på det de lurer på. Dette kan komme feil ut, ved at det blir rykter i gangene og mye feilslått informasjon på avveie. Av alle respondentene vi spurte om dette, ser det ut til at det var entydige meninger rundt dette. Respondent MR uttalte dette når vi spurte han om hvilke forhold han hadde til rykter; *"I vår bransje så er det veldig mye rykter(..)Og rykter oppstår veldig ofte av feilinformasjon"*. Intervjuobjekt OO svarte på det samme spørsmålet; *"(..)Altså, det er jo rykter hele tiden(..)"*. Til tross for at det ikke er til å stikke under en stol at det blir rykter rundt en endringsprosess, vil vi tro at jo mer de ansatte vet, jo mindre behov for ryktespredning har de. Rykter kommer som oftest som følge av usikkerhet og uvitenhet, hvor de søker svar fra medarbeidere i håp om at de vet mer. Man har alle hørt ordtaket en fjær blir til ti høns, som man i en slik endringsprosess kanskje bør tenke ekstra mye over.



Det er viktig at kommunikasjonen går oppover så vel som nedover. På den måten føler de ansatte seg som en del av prosessen, som igjen fører til at aksepten for endringen blir lettere. Når det gjelder denne toveiskommunikasjonen så ser vi det ikke helt tydelig om de hadde noen spesielle tiltak for å få informasjonen fra gulvet og opp til høyeste hold, annet enn å snakke med nærmeste leder. Respondent og mellomleder MH følte seg ikke helt hørt, og svarte følgende på spørsmål om de har noen metode for hvordan de kan gi informasjon tilbake til ledelsen; *”Det blir vel bare å snakke med nærmeste leder, og gi informasjon til han. Men noen metode for det har vi vel egentlig ikke. Ikke noe sånn tilbakemeldingsopplegg annet en prat med nærmeste leder”*. Om denne måten og gi tilbakemeldinger på er optimal kan nok diskuteres, men som også intervjuobjekt OO sa under sitt intervju, *” Du får komme med innspill , men er de ikke gode nok så får man ikke bli tatt hensyn til”*. Dette kan de ansatte føle som et nederlag, og at ledelsen har mistillit til sine ansatte. Det får de ansatte til å føle at ledelsen ikke bryr seg om deres meninger. For bedriften kan det virke som deres metode for å gi opplysninger oppover faktisk er å snakke med nærmeste leder, og at mange av respondentene følte seg komfortabel med denne metoden.

I tillegg til toveiskommunikasjon er det viktig med bredere bruk av kommunikasjonskanaler som kunne skapt en følelse av bedre kommunikasjon, og derav oppfattelsen av å få mer informasjon, og en høyere grad av tilhørighet overfor prosessen. Ut i fra den responsen våre respondenter ga, ser det ut til at det kun ble brukt to kanaler. Til tross for noen av de motstridene svar vi fikk rundt dette emnet, hvor de er fornøyde med informasjonsmåten, samtidig som de føler de ikke fikk tilstrekkelig informasjon, kunne kanskje mye vært løst med bruk av flere kanaler for å oppnå høyere grad av trivsel og tilknytning til prosessen.

#### Del - konklusjon:

Ut ifra våre data ser det ut til at de ansatte ikke har fått tilstrekkelig med informasjon om prosessen. Dette spesielt i forkant av prosessen. Dette kan være på grunnlag av dårlig kommunikasjon mellom ulike nivå i organisasjonen. Det kan se ut til at ledelsen holdt igjen noe informasjon, og samtidig tok forutsetning om at de ansatte selv skaffet seg tilgjengelig informasjon. Viktigheten av tilstrekkelig informasjon så ikke ut til å bli vektlagt. Ønske om å holde kortene tett til brystet kan ha tatt over for viktigheten av god kommunikasjon, og riktig informasjonsflyt (se Fig 2.6).

Det at ledelsen holdt kortene tett til brystet kan komme av at de så nødvendigheten om å gi alle lik informasjon til likt tidspunkt. Vi kan konkludere med at den informasjon som ble gitt ser ut til å ha blitt gitt til lik tid. Dette vil på en annen side ha lite å si om de ansatte ikke føler de får den informasjonen de skal, hovedfaktoren for skapelse av støy og rykter vil fortsatt finne sted. Det kommer heller ikke godt frem fra lavere nivå i organisasjonen om de følte informasjonen faktisk ble gitt til samme tidspunkt overalt.

En vil nok aldri føle en tilstrekkelig informasjonsflyt under en endring, men en god kommunikasjon vil kanskje hindre usikkerhet, og skape tillit til overordnede. Er man flinke til å kvalitetssikre informasjonen, kan dette overskygge usikkerheten rundt mengde informasjon. Vi ser lite tegn til dette i valgt organisasjon.

På bakgrunn av den manglende informasjonsflyten, og gode kommunikasjonen hos valgt bedrift, kan vi bekrefte teorien rundt emnet. Finnes det for dårlig kommunikasjon, og informasjonsflyt, samt for snever bruk av informasjonskanaler vil det oppstå mye støy blant de ansatte. Med dette bekrefte det at om det ikke ligger til grunne for at de ansatte får den informasjonen de skal, vil de tilegne seg denne på uegnede måter. Det er også med dette at det skapes såkalte ”rykter” i gangene. Dette kommer tydelig frem i vår forskning

Det vil ikke holde med enveiskommunikasjon og overføring av informasjon, vår forskning bekrefter også at det må ligge til grunne for toveis kommunikasjon for at de ansatte skal føle de får tilstrekkelig informasjon, og at de også gir tilstrekkelig informasjon tilbake. Dette er spesielt viktig for å skape deltagende ansatte i prosessen.

Vi kan konkludere med at bredere bruk av kommunikasjonskanaler kunne ført til at de ansatte følte de fikk mer informasjon, som igjen kunne vært en medvirkning til høyere grad av aksept. Igjennom vår forskning kommer det frem at de i hovedsak kun brukte to kanaler ved informasjon, e post og allmøter. Her ville det vært mer hensiktsmessig med en bredere bruk av kommunikasjonskanaler. Det ville ført til at de ansatte fikk mer informasjon, som igjen ville vært en faktor for involvering og forankring hos de ansatte.

## 4.4 Faktor C: Involvering

### Fakta:

Vi har valgt å sette involvering som faktor C, da vi mener den bygger på de to foregående faktorene. Både en stabil ledelse, og tilstrekkelig kommunikasjon, ser ut til å måtte være til stede for å kunne involvere de ansatte i en endringsprosess.

Ansattes involvering betyr at hver arbeidstaker er regnet som et unikt menneske, i stedet for en brikke i en maskin. Hver ansatt er involvert i å hjelpe organisasjonen å oppnå felles mål. Hver ansatt sine innspill skal være ønsket og verdsatt av ledelsen. Det er viktig at både ansatte og ledelsen erkjenner at alle ansatte skal være involvert i driften av organisasjonen. Generelt sett betyr involvering å skape en deltagende ansatt. Involvering vil sees i sammenheng med det å skape engasjement og eierskap/forankring i henhold til endringen, hos de ansatte.

Om vi setter Kotters ”åtte steg for suksess i en endring” opp mot funn gjort i vår forskning ser vi at det der essensielt med forankring av prosessen hos de ansatte. Det at de ansatte føler eierskap til endringen, vil også øke deres eget ønske om involvering, og derav også engasjement. Hele steg åtte, i modellen ”Åtte suksesskriterier for endring” (Se Fig 2.4) omhandler forankring av det nye. Det er ledelsen som utfører og legger til rette for det formelle arbeidet (henviser til faktor A, s.30), mens det ifølge Beggerud og Ihlen (2008) er nødvendig å involvere de ansatte i den praktiske prosessen. Blant annet kan den praktiske prosessen omhandle nye arbeidsoppgaver. Med dette menes det de ansatte som i dagens organisasjon utfører oppgavene. Hva disse mener om fremtidens rutiner og oppgaver, er opplysninger som er viktig å ta til betraktning i den formelle utarbeidelsen. Ifølge (HR Norge) vil et program for involvering av ansatte øke deres jobbtillfredshet, arbeidsmoral og lojalitet i forhold til egen bedrift, og derfor vil produktiviteten øke. Ettersom det er aksept hos de ansatte vi er ute etter å forske på, er det essensielt at det fokuseres på involvering av akkurat disse. Det er de selv som vet ”hvor skoen trykker”, og hva som skal til for å redusere egen motstand og skape tillit til prosess og ledelse.

Vi føler faktor C omhandler kritiske perspektiver for å oppnå aksept for endring hos de ansatte.

### Drøfting:

Med ett overordnet syn over innsamlet data ser det ikke ut som de ansatte ble særlig involvert

i prosessen. Det er umulig å svare på om det var lagt noen strategi for dette eller ikke i forkant. De få som følte noen som helst grad av involvering poengterer også at de tok dette på eget initiativ. Intervjuobjekt OO sier blant annet følgende i et spørsmål om hans involvering under prosessen: *”følte personlig at jeg hadde mye jeg skulle sagt og sånne ting. Men alt som ble sagt og gjort ble kanskje ikke brukt på langt nær som jeg hadde ønsket da.. Prosessen ble satt ovenfra og ned da, og det får man ikke gjort så mye med”*. Informant MR kommer også med denne klare uttalelsen på ett direkte spørsmål om hvor mye innflytelse han følte han hadde på prosessen; *”Veldig liten. Det tror jeg nok de fleste føler. Det var en toppstyrt endring, kan man vel si.”* Ett annet eksempel er intervjuobjekt AB sin uttalelse om det samme; *”Nei vi hadde ikke noe innflytelse(...)Men nei allikevel. Mer innflytelse etter endringen kom, om hvordan man jobbet. Etersom jeg hadde operasjonelt ansvar. Men nei... du har ikke særlig påvirkning”*. Vi ser også at desto lengre ned i organisasjonen informantene arbeider, desto mindre grad av involvering finner vi. Mellomlederne føler helt klart noe form for involvering, da disse fikk oppgaven med å informere sine ansatte. Utenom dette ser heller ikke mellomlederne ut til å føle seg involvert. De fikk en form for instruks, som de var pålagt å gi videre. Altså hadde de ikke stor innflytelse i prosessen. En av årsakene til at den lave graden av involvering skinner klarere gjennom hos de på lavere nivå, kan også være at vi ofte ser tegn til at de høyere opp i bedriften snakker for bedriftens beste. En av informantene ser ut til å bekrefte dette, med denne uttalelsen i ett av intervjuene; *”Du må jo si det som er bedriftens beste og det som er bestemt fra ledelsen(...)Så kan jo jeg ha en helt annen mening om det.”* Det lyste ofte igjennom at informantene på mellomledernivå snakket for bedriftens beste. Om dette var noe de var pålagt fra ledelsen eller om de valgte det av egen vilje, er det umulig å svare på. Vi kan ikke annet enn å si at det tilsynelatende virket som de hadde det i bakhodet gjennom hele prosessen. Intervjuobjekt AB ser ofte ut til å være usikker på hva sine overordnede tenker om de svar hun avgir da hun blant annet kommer med dette svaret, samt tydelig utstøler usikkerhet under intervjuet: *”Hast. De gjorde det alt for fort. På grunn av datoer ikke sant. Så det var liksom et sånt møte fredag, så fikk de ansatte mail i løpet av helgen. Men jeg vet ikke hvor mye jeg har lov til å si av dette her jeg?”*

Ut i fra våre data, kommer det også helt klart frem at det kun er brukt to kanaler for kommunikasjon. Hverken fåtallet av brukte kanaler, eller valget av de virker tilstrekkelig for å involvere de ansatte i prosessen. Det ser altså ut til å være et gap mellom hva ledelsen mener er tilstrekkelig involvering, og i hvilken grad de ansatte føler de burde vært involvert. Det er samtidig vanskelig å svare på om ledelsen hadde noe klar plan på bruken av

kommunikasjonskanalene, eller om det var gjennomtenkt i det hele tatt. Overføring av informasjon fra nivå til nivå i organisasjonen ser ikke ut til å gi mulighet for kommunikasjon, eller drøfting av problemløsninger. Det blir mer overføring av beslutninger tatt av toppledelsen. Det ble heller ikke lagt til grunne for deling av erfaringer og synspunkter fra de som jobber lengre ned i organisasjonen. For å involvere de ansatte er det nødvendig med en toveis kommunikasjon, og derav benyttelse av flere kanaler for kommunikasjon (henviser til teori, Kommunikasjonsprosessen, s.22). Informantene nevner også at E-post ble brukt for deling av informasjon, noe som ikke tilsier noen form for involvering av de ansatte. Dette er mer instruerende metoder. Vi ser også at om ikke ledelsen aktivt involverer de ansatte vil de selv tilegne seg informasjon. Når de ansatte må involvere seg selv, skjer ikke alltid dette på riktig måte. Det er også da umulig å si om de faktisk anskaffer seg den informasjonen de burde. Det skapes teorier, og løsninger på bakgrunn av manglende informasjon. Dette fører til støy (se Fig 2.7), noe vi ser klare tegn på i valgt organisasjon. Ut ifra våre data kan det enten virke som ledelsen mener det var de ansattes oppgave å involvere seg selv, eller kanskje ikke så fordelen med involvering. Kanskje var det mangel på kompetanse i ledelsen eller endringskompetanse, da det ikke ser ut til at ledelsen hadde oversikt over konsekvensene som kan oppstå av manglende involvering. Dette er midlertidig ikke noe vi har ressurser nok til å svare på. Vi kan kun si at det så ut til å være en årsak. Om de ansatte blir involvert eller instruert har også mye å si for hvordan lederstil de overordnede har valgt for prosessen. Her har vi spurt informantene om de mener ledelsen har hatt en myk eller hard ledelsesteknikk, og om de mener ledelsen har vært coachende eller om det virker mer som de har benyttet seg av hersketeknikker, og makt. Informant MR, som var en av våre første intervjuer gir oss et klart innblikk i saken med følgende uttalelse;

*”Tja, de brukte ikke makt. Men for de ansatte var det på en måte en påtvunget endring. Jeg ser ikke man kan komme utenom det, at det var på en måte hva de så som mest hensiktsmessig og kjørte det. Mot mitt nivå. Nå vet ikke jeg helt. Det var jo nivåer over meg som kanskje har vært involvert i mye større grad enn meg. Men på et sånt mellomleder nivå så ble man nok bare informert om hvordan det skal være og hvordan man skulle gjøre det.”*

Selv om sitatet er langt, syns vi det gir ett klart bilde på saken, informanten virker også gjennom hele intervjuet både trygg, og sikker i sine uttalelser. På denne måten virker han troverdig. Videre ser det heller ikke ut som noen av respondentene mente ledelsen var coachende, de mener altså kun at de fikk instruksjoner om hva de skulle gjøre. Respondent IL

sier blant annet dette ” *Ledelsen følte jeg vel kanskje ikke var noen Coacher. Ikke det som var der da, det syns jeg ikke*”.

Enkelte av informantene nevner at de kunne komme med tilbakemeldinger til sin leder, men at dette sjeldent eller aldri ble fulgt opp. Dette sammen med ett overordnet syns på at de aldri fikk ta del i prosessen lover ikke godt. Blant annet sier respondent OO dette; ” *Du får komme med innspill, men er de ikke gode nok så får man ikke bli tatt hensyn til.*” Altså viser dette en herketeknikk fra de overordnede, det viser ingen tillit til de ansatte. Det som kan oppleves som en relevant tilbakemelding fra en ansatt, blir bare ikke tatt hensyn til med mindre den føles relevant for ledelsen. Dette skaper motstand og misstillit hos de ansatte, samt føler en seg lite betydelig og involvert. Informant AB sier også dette om involveringen av ansatte; ”(..) *1/3 ble satt av i prosessen, og satt bare å kikket inn på det.*” Samtidig sier informanten følgende om hvordan hun føler seg hørt og sett i prosessen; ”*Den gangen ble man ikke veldig godt ivaretatt. ..det ble ikke tatt opp med deg hvordan det gikk. Ingen brydde seg om at du jobbet mye overtid. ..gjør jobben samme hva det krever, ble en instruks fra ledelsen*”.

Motstand skapes av lite involvering, motstand skaper igjen det motsatte av engasjement, og ingen ansvarsfølelse ovenfor prosessen. Samtidig er det vanskelig å involvere de ansatte om det allerede finnes motstand. Kanskje ligger nøkkelen til suksess rundt involvering, i en strategisk plan utarbeidet på forhånd. Det er igjen da viktig at ledelsen er klar over nødvendigheten for involvering, og konsekvensene som vi forekomme om denne faktoren ikke er til stede. Det er nok letter sagt umulig å være etterpåklok rundt dette, da det allerede vil være grobunn for motstand blant de ansatte. Vi kan på en annen side ha noe forståelse for organisasjonens lave grad av involvering.

Nordhaug (2002) gir oss grunnlag for å argumentere rundt hvorvidt en del av ansvaret for involvering av de ansatte burde ligge hos HR, og /eller personalavdelingen internt i bedriften. Ut ifra våre data kan vi se ulike synspunkter på disse avdelingene. Informant AB viser tydelig at hun ikke har noen form kjennskap til disse avdelingene eksisterer; ”(..) *man har vel egentlig ikke noen i hele firma så sitter med personalansvar for det totale firma. Det tror jeg ikke finnes her jeg.*” Hun virker betenkt i det hun svarer, og vi spør henne videre om hun syns HR mangler, da svarer hun dette; ”*ja jeg syns det. Mot lederne og generelt.*” Samtidig med dette ser vi i intervjuet med HS at det helt klart finnes en avdeling for personal og HR, men på en annen side igjen er det hos denne informanten det tydeligst skinner igjennom at hun

snakker for bedriftens beste, og kanskje ikke er like ærlig som de andre. Vi stiller oss med dette spørsmål om hvordan de ansatte kan føle tillit til noen de ikke en gang vet er der. Samtidig lurer vi da på hvordan disse avdelingene kan ha noe ansvar for involvering. Vi kan altså heller ikke se at disse tok noe ansvar for involvering, da ledelsen ikke så nødvendigheten. Personalavdelingen og HR avdelingen ble selv omstrukturert i forkant, og hadde selv reaksjoner og holdninger som var for fremtredene for å håndtere andres.

#### Del - konklusjon:

I valgt bedrift ser vi en klar mangel på involvering av de ansatte i prosessen, innhentede funn viser dårlig involvering av de ansatte både før og under prosessen. Blant annet er del av organisasjonen ekskludert fra hele prosessen det første året. En av respondentene mener også at den overordnede faktoren for at prosessen ikke gikk som den skulle, kom av mangel på oppfølging og opplæring under prosessen. Omtrent samtlige respondenter forklarer en usikkerhet rundt helhetlig situasjon, samt en generelt gjennomgående negativ holdning til endringen internt i organisasjonen. På tross av at de også sier de så den overordnede nødvendigheten for å gjøre noe (dette i forhold til markedet ).

Organisasjonen burde hyppig lagt til grunne for overførsel av tilbakemeldinger og synspunkter fra de ansatte. Dette ville mest sannsynlig skapt en følelse av involvering, samtidig som organisasjonen hadde tjent på deling av erfaring fra lavere nivå. En mer aktiv overførsel av erfaringer, synspunkter, meninger, holdninger og forslag til problemløsning nedenifra og opp, ville skapt høyere grad av involvering fra de ansatte, og aktiv bruk av deres kompetanse. Tilstrekkelig informasjon, og tilstrekkelig bruk av kanaler, ville ført til en mer naturlig grad av involvering. Vi antar at dette ville redusert motstand, og skapt tillit, samtidig som de ansatte ville følt seg mer deltagende i prosessen. Det eksisterte helt klart mye motstand til endringen i valgt bedrift. Det hjelper ikke at de ansatte vet årsaken til endring, om de opplever usikkerhet og motstand rundt prosessen.

Vi kan rundt faktor C konkludere med at det ikke viser seg å være noen synlig strategi for involvering, det finnes heller ingen synlige tegn til hvem som har ansvaret for dette. Om det foreligger noe strategi for dette på forhånd, kommer ikke tydelig frem, men vi ser ingen tegn til at det har funnet sted. Det ser også ut til at de færreste av respondentene vet at det finnes en HR, eller personavdeling, som er de avdelingene det ville vært naturlig at tok ansvar for involvering, sett bort ifra ledelsen.

Organisasjonen burde skapt et miljø for drøfting og tilbakemeldinger. Det at de ansatte føler seg sett og hørt ville økt deres engasjement, eierskap og ansvarsfølelse. Dette er viktige faktorer for å redusere motstand, og skape en positiv kultur for endring. Ledelsen vil kunne tjene på dette på sikt, selv om det er noe mer tidskrevende. Involvering skaper tillit, en føler seg tatt med i prosessen, kontra å bli brukt som en brikke for å skape generell vinning. Det er viktig å skape personlig forankring hos de ansatte, slik at de ser betydningen for seg selv. Det at en føler at en jobber mot å forbedre ikke bare organisasjonens helhet, men også egen situasjon vil øke engasjementet hos de ansatte, og derfor også innvolveringen i prosessen.

Ved bedre og bredere bruk av kommunikasjon, kommunikasjonskanaler og annen ledelsesteknikk ville mye av problemet vært løst.



## 5.0 Konklusjon

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi sett at det er svært utfordrende for en bedrift å oppnå aksept hos de ansatte når de gjennomfører en endring. En endring kommer ofte som følge av en annen endring eller faktorer i markedet som krever at selskapet utvikles eller endres. I organisasjonen ser vi at ledelsesendringen de gikk gjennom etter fusjonen skapte uro gjennom alle nivåer i organisasjonen. Gjennom å sette forskningen opp mot teorien, har vi identifisert tre faktorer som tydelig utspiller seg som kritiske for å kunne oppnå en vellykket endring. Den første er ledelsen, etterfulgt av kommunikasjon og involvering. Vi har gjennom kvalitative dybdeintervju samlet inn mye stoff som alt kan linkes til aksept for endring, men vi har bevisst valgt å trekke ut disse tre, fordi vi ser en tydelig rød tråd mellom faktorene da de bygger på hverandre og er grunnleggende for å skape aksept.

Innledende i drøftingene har vi beskrevet hvordan ledelsen havnet som første kritiske faktor for suksess fordi en stabil ledelse må ligge til grunn for å gjennomføre endring i en organisasjon. De skal stå som rollemodeller for organisasjonen å kunne formidle klare og tydelige mål mot de ansatte slik at de ser behovet for endring og opplever tilfredshet rundt endringene. Om ikke endringen er forankret i ledelsen vil den heller ikke få aksept hos de ansatte. I valgt bedrift ser vi tydelig at de ikke hadde en stødig ledelse. Dette kommer som direkte resultat av fusjonen. En slik endring gir en ekstra utfordring da første steg blir å raskt sette sammen en fungerende ledelse, som skal kunne lede de påfølgende endringene. Dette viser respondentene at organisasjonen ikke klarte. Det ble satt inn ledere som ikke fungerte og som ikke oppnådde tillit hos de ansatte. Dette resulterer videre i at man sitter med en ledelse som ikke oppnår en posisjon der de klarer å bryte gjennom med sitt budskap nedover i organisasjonen. De er da heller ikke kompetente nok til å kunne kommunisere endringen. Den nye ledelsen hadde lite kunnskap om daglig drift og den hadde lite forståelse for hvordan individene fungerte i hverdagen. Respondentene trekker selv frem at det viktigste i bransjen ikke nødvendigvis er teoretisk kunnskap, men en mer praktisk forståelse av transportbransjen. Dette kan være noe av grunnen til hvorfor de første lederne mislyktes.

Forskningen viser tydelig hvordan kommunikasjon også blir en viktig faktor for suksess. Intervjuene viser tydelig mangel på kommunikasjon under prosessen. For lite informasjon i tillegg til feil bruk av kanaler for å kommunisere, gjør at de ansatte ikke blir tilfredstilt når det

kommer til informasjon om forhold under endringen. Kommunikasjonskanalene som ble brukt under prosessen var noe e-post, ellers personlig overføring gjennom allmenn møter og lignende. Det er den overordnede ledelsen sitt ansvar å kommunisere endringen nedover i organisasjonen. Her ser vi et klart fellestrekk mellom en ustabil ledelse og mangel på informasjon, som igjen fører til lav grad av involvering. Det kommer klart frem at informasjonen fantes, men det var mer opp til deg selv å innhente den. Mot endringsteori kan man si dette ikke er tilfredsstillende da informasjon skal sendes ut tydelig til alle deltakere så tidlig som mulig under prosessen, slik at man unngår motstand. Videre er det viktig med kontinuerlig informasjonsflyt igjennom hele prosessen for å vedlikeholde engasjementet til de ansatte. Når vi stiller spørsmål angående informasjon svarer respondentene at de mener metodene brukt var tilfredsstillende, men når vi spør videre kommer det tydelig frem at de opplever å ikke få nok informasjon under prosessen. Det forteller oss at respondentene ikke har nok teoretisk kompetanse til å se sammenhengen mellom bruk av kommunikasjonskanaler og mengden informasjon. Det kom klart frem at respondentene ikke ser årsaken til sin egen usikkerhet under prosessen. Det kan virke som at organisasjonen var klar over mangler i forhold til informasjon men på det tidspunktet var lite løsningsorientert da de ikke så hva som skapte problemet. Sammenfattet føler alle respondenter mangel på informasjon under endringen, de opplevde lite fokus på dialog og involvering, men hva de mener ledelsen kunne gjort bedre har ingen et konkret svar på.

Siste faktor i oppskriften for suksess er involvering. Det er lettere sagt umulig med involvering dersom ikke de to forestående faktorene er til stede. Respondenter viser tydelig liten til ingen påvirkning på prosessen, samt lav grad av involvering. De fremstiller prosessen som toppstyrt. Det var stor grad av motstand i prosessen, noe som gav ledelsen en utfordring når det kom til å skape deltakende ansatte. Denne motstanden kommer som direkte reaksjon på manglende tillit til overordnede, en uklar ledelse og det faktum at det ikke var tilstrekkelig kommunikasjon internt i organisasjonen. Hadde ledelsen involvert de ansatte før det oppstod grobunn for motstand, ville situasjonen vært annerledes. Hvis endringen hadde vært startet med å skape engasjement og eierskap til prosessen, kunne de lykkes i og forankret den nye ledelsen hos resten av organisasjonen. Involvering av de ansatte i prosessen kunne gitt de eksterne endringsagentene kunnskapen de trengte til å sette inn en ny ledelse de ansatte kunne få aksept for.

Vi mener på grunnlag av dette at kritiske suksesskriterier for å oppnå aksept hos de ansatte er kompetanse i organisasjonen til å lede endringen, tilstrekkelig kommunikasjon og informasjonsflyt, samt involvering. Det oppstår ofte et gap mellom teoretisk bevissthet rundt faktorene og den praktiske utførelsen av disse. Det blir derfor viktig at en organisasjon legger en tydelig strategi med basis i disse faktorene. Hvis de klarer å forankre denne strategien og oppnå en følelse av tilfredshet, tillit og engasjement hos de ansatte vil de kunne oppnå aksept. Dette gir også forutsetning for suksess ved endringer i fremtiden.

## 6.0 Litteraturliste

Allen, James, Nerina L. Jimmieson, Prashant Bordia, Bernd E. Irmer. 2007. "Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication." *Journal of Change Management*, 7(2): 187-210. Business Source Premier (26705923)

Barwise, Patrick og Seán Meehan. 2008. "So you think you're a good listener". *Harvard Business Review*, 86(4): 22- 22. Business Source Premier (31372058)

Beggerud, Roger, Fredrik Ihlen. 2008. *Omstilling i arbeidslivet, teori og praksis*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse*. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget

Busch, Tor, Erik Johnsen, Stein Jonny Valstad og Jan Ole Vanebo. 2007. *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget

Busch, Tore, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin. 2010. *Organisasjon og organisering*. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget

En dansk forklaring av de åtte suksesskriteriene

<http://stuff.mikaelkristiansen.com/post/123895834/kotter-om-forandringsledelse>

Lesedato: 10/04 - 2012

Goodman, Joanna og Catherine Truss. 2004. "The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative." *Journal of Change Management*, 4(3): 217-228. Business Source Premier (14829298)

HR Norge. Lesedato: 16/05- 2012:

[http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter\\_2011/Hvordan+få+en+psykologisk+sunn+arbeidsplass.b7C\\_wtfl5e.ips](http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/Hvordan+få+en+psykologisk+sunn+arbeidsplass.b7C_wtfl5e.ips)

Jacobsen, Dag Ingvar. 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag, Jan Thorsvik. 2002. *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 2. Utg. Bergen, Janviken. Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag, Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2010. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 2. Utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Klein, S. M. 1996. "A management communication strategy for change." *Journal of Organizational Change Management*, 9(2): 32-46. Business Source Premier (5009915)

Kotter, P. John. 1996. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.

Kvale, Steinar, Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Nordhaug, Odd. 2002. *Ledelse av Menneskelige Ressurser*. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Ontime Logistics, forretningsidé og visjon. Lesedato: 22/05- 2012

<http://www.ontimelogistics.no/no/om-oss/forretningside-og-visjon>

Personvernombudet for forskning. Lesedato: 08/05 – 2012.

[http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/foerstegangskontakt.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/foerstegangskontakt.html)

Russ, Travis L. 2008. "Communicating Change: A review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches." *Journal of Change Management*, 8(3/4): 199- 211. Business Source Premier (35582013)

Rønne, Knut Petter. 2011. "Vil, men får det ikke til". *Ukeavisen ledelse*, 11. Februar.

Stangeland, T. K. 2008. "Endringsledelse". Lesedato: 21/05 – 2012

<http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf>

Stark, Peter. 2010. "Why Employees Resist Change". Peter Stark blog, 12. januar. Lesedato: 21.mai 2012.

<http://www.peterstark.com/why-employees-resist-change/>

## **Intervjuguide**

### **Generelt:**

>Vet du årsak til endringen? Hvor lå behovet for at denne endringen ble gjort?

>Hva mener du er konsekvensene (positive og negative) av endringen?

- Individuelt
- Generelt/ for alle.

>Hvilke kulturmessige konsekvenser mener du endringer har fått?

>Hva var drivkreftene til endringen?

>i hvilken grad var dere motivert til endringen?

- hvis stor grad: hvorfor?

>Føler du at du ble ivaretatt som individ i endringsprosessen?

>Hvor stor innflytelse hadde du, eventuelt hver enkelt i endringsprosessen?

>Mener du ledelsen under denne prosessen var coachende eller brukte de makt? Hard eller myk ledelsesteknikk.

>I hvilken grad mener du endringen har blitt implementert i bedriften?

>Hadde dere noen strategi for håndtering av reaksjoner hos de ansatte, og hvilken grad mener du dere som ansatte deltok i denne prosessen i forhold til ledelsen.

>Opplevdes det stress eller usikkerhet i forhold til endringen? I hvilken grad

>Hvordan var den grunnleggende holdningen til å endre?

>Hvordan endret denne holdningen seg gjennom prosessen?

>Var det noe ledelsen gjorde/ burde ha gjort for å skape bedre eller endre holdningen mot endringen?

>Støttet organisasjonen konstruktive konflikter?

Note to self: øker sannsynligheten for at de ansatte mestrer endringen.

>Hvordan mener du klima eller forholdet mellom aktørene var under endringsprosessen?

>Hvordan er dette klimaet nå, i forhold til før endring?

>Var konfliktene på problemorientert nivå eller på person –og relasjonsorientert nivå?

>Hvilken effekt mener du dette fikk for endringen?

### **Rolleavklaring**

>Hvis vi sier: rolleavklaring, hva er din reaksjon eller holdning til dette?

>Visste du hva dine oppgaver hva, hvem som hadde de forskjellige ansvar/oppgaver, ledelse osv.

>Ble dette avklart tidlig eller sent i prosessen?

>Vet du hva lovverket for prosessen du var igjennom sier?

>Ble det tatt hensyn til dette i det hele tatt?

>Eventuelt: visste du hvor du kunne henvende deg, ansvarsområder i forhold til lovverk?

>Hva tror du konsekvensen av for lite informasjon er for deres interne kultur?

### **Informasjon**

>Hvilke metoder for å gi informasjon ble brukt under endringer?



## Vedlegg I, side 3

>Var dette ulikt noe dere hadde brukt før?

>I hvilken grad mener du disse/denne metoden var effektiv eller ikke?

>Hvorfor fungerte dette/fungerte det ikke?

>Er det andre metoder du mener heller burde bli brukt?

>Hvilke metoder for informasjonsstrøm intern i bedrift brukes nå, i ettertid?

### **Rolle:**

>Fikk du informasjon om nye roller i forhold til gamle roller under endringen?

>Føler du at du har nok kunnskap om hvilke ansvarsområder som finnes i bedriften før og etter endringen?

> hvis nei: hvorfor ikke?

> hvilken rolle hadde du under endringsprosessen?

>Følte du usikkerhet rundt din egen fremtid under endringen?

>Følte du usikkerhet rundt den totale bedriftens fremtid?

>Var det en tydelig oversikt over alle roller i endringsprosessen FØR endringen ble satt i gang?

>hvilken i hvilken grad var dere, de ansatte involvert i ansvar/rollefordelingen?

### **Diverse**

>Beskriv kulturen du jobber i med 3 ord.

>Er det usikkerhet rundt roller i deres kultur?

>Føler du det er ulikheter i kultur hos de tidligere bedriftene (dere og hos Cargo Partner/STS)?

>Hvis vi sier rykter. Hvilket forhold har du til det?

>Er det generelt positive eller negative holdninger hos deg og dine medarbeider i arbeidstiden?

>Hvis negative. Hva tror du er bakgrunn for disse holdningene?

>Mener du det blir gjort noe for å unngå rykter og usikkerhet i deres bedrift?

>Hva? Hvem?

>I hvilken grad føler du samhold i bedriften som en helhet?

>Hvordan mener du informasjonsstrømmen er hos dere, kontra de? Blir det gitt ut lik informasjon hos alle?

**Til eventuelle mellomledere:**

>Tror du dine medarbeidere er tilfreds med endringen som ble gjort?

>Mottar du mye spørsmål med usikkerhet hos de ansatte? Eventuelt om hva? (roller, ledelse, lovverk, info osv).

> Var det kontinuerlig oppfølging av informasjon under endringsprosessen?

> Ble denne informasjonen gitt ut til alle ledd?

(altså gav de med ansvar på ditt nivå viktig informasjon ut de underordnede?)

>Ble det gitt ut lik informasjon til alle nivå i bedriften? Hvis ikke, hvordan var ulikhetene og hvorfor?

>hvis ikke - hvordan ble informasjonen gitt ut i de ulike ledd?

## Vedlegg I, side 5

>Var dette en god løsning/ikke?

>Hvilke konsekvenser har dette fått for informasjonsflyten i bedriften?

