

985189
985767
985509

BCR3101

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

“ Hvordan kan den interne kommunikasjonen under en endringsprosess påvirke organisasjonskulturen, og hvordan kan dette videre påvirke motivasjonen til de ansatte? ”



Vår 2016

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

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende bacheloroppgave for studiet HR- og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen. Vi er tre studenter som skal bruke relevant kompetanse som har blitt tilnærmet oss gjennom hele studiet, for å løse en valgt problemstilling. Dette skal vi gjøre i samarbeid med en oppdragsgiver, heretter omtalt som «organisasjon». Vi har valgt å fordype oss i endringsledelse og organisasjonskultur ved å se nærmere på en omorganisering. Dette er dagsaktuelle temaer som vi tror og håper vil være relevant å ha bred kunnskap om når vi skal ut i arbeidslivet. Det er også temaer vi alle tre interesserer oss for, og synes er gøy å skrive og undersøke mer om. Vi hadde alle sammen endringsledelse som valgfag det fjerde semesteret på studiet, og vi har sett hvor relevant og aktuell den kunnskapen vi tilegnet oss i faget har vært i ettertid.

Vi ønsker i dette forordet å takke alle som har støttet oss og vært med på denne spennende prosessen. Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår fantastiske veileder Stein Juvik for å være en tilgjengelig og dyktig hjelper. Stein har alltid gode svar og motiverende innfallsvinkler til oss som studenter, og vi setter stor pris på alt han har gjort for oss gjennom hele denne prosessen.

Vi vil også takke vår organisasjon Ramirent for et godt samarbeid med denne bacheloroppgaven. Både ledere og medarbeidere har vært åpne og nøyaktige, til tross for sin travle hverdag og vårt stadig voksende tidspress. Respondentene våre har gitt oss gode og utfyllende svar, og det at vi har fått tatt del i deres hverdag har gjort denne prosessen veldig spennende for oss.

Til slutt vil vi takke våre venner og familiemedlemmer som har hjulpet oss og hatt stor forståelse for at bacheloroppgaven vår har opptatt oss dette semesteret.

Vi håper dere nå vil få et innblikk i den lærdommen vi har tilegnet oss i denne prosessen, og ønsker dere god lesning videre!

Bergen, 14. mai 2016

985767, 985509 og 985189

Sammendrag

Formålet vårt med denne oppgaven er å belyse temaene endringsledelse og organisasjonskultur i en organisasjon. Vi ønsker å se på hvilke tiltak en organisasjon kan gjøre for at en endring skal bli en mindre belastning for de ansatte, og hvordan den eventuelt kan gjennomføres på en bedre måte. Dette skal vi gjøre i form av en problemstilling som i hovedsak belyser forståelse rundt forskjellige respondenters tolkning av endring og krise på arbeidsplassen, og hvilken betydning dette kan ha hatt på organisasjonskulturen.

Vår problemstilling er derfor som følger:

“Hvordan kan den interne kommunikasjonen under en endringsprosess påvirke organisasjonskulturen, og hvordan kan dette videre påvirke motivasjonen til de ansatte?”

For å svare på denne problemstillingen har vi valgt en kvalitativ tilnærming ved bruk av dybdeintervjuers om datainnsamling. Vi har også sett nærmere på teorier som omhandler kultur, kommunikasjon, motivasjon og endring for å generalisere dataene vi har samlet inn.

Konteksten for denne studien vil være en studie av Ramirent - maskinutleie og leie av utstyr, og hvordan de tolket å gå gjennom en omfattende omorganisering på kort tid. Vi har intervjuet et utvalg respondenter, og brukt dette som grunnlag for å svare på problemstillingen.

Ved å se hvordan Ramirent håndterte denne endringen kan vi se sammenhenger mellom kommunikasjon, motivasjon og organisasjonskulturen gjennom endringen. På denne måten kan vi trekke ut positive og negative erfaringer fra den gitte endringen og eventuelt komme med ulike tiltak til organisasjonen ved mulige framtidige endringer. Dette kan også vi og andre organisasjoner i eventuelle endringer lære av.

Vi ser i lyset av denne studien at kommunikasjon er avgjørende for at en endring skal lykkes uten å påvirke organisasjonskulturen i negativ retning.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning.....	6
1.1 Problembakgrunn	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Formål	7
1.4 Avgrensinger	7
1.5 Ramirent.....	7
2.0 Teori.....	9
2.1 Ledelse og endringer.....	9
2.2 Hva er organisasjonsendring?	9
2.2.1 Planlagt episodisk endring.....	10
2.2.2 Kontinuerlig endring	10
2.3 Lewins trestegsmodell	11
2.3.1 Steg 1 - Unfreeze.....	11
2.3.2 Steg 2 – Move	12
2.3.3 Steg 3 - Refreeze	13
2.4 Organisasjonskultur	13
2.5 De tre kulturelle nivåene.....	15
2.5.1 Artefakter	15
2.5.2 Visjon, verdier og normer	15
2.5.3 Forfektete verdier og bruksverdier	16
2.5.4 Grunnleggende antakelser	16
2.5.5 Virkelighetsoppfatning.....	17
2.6 Motivasjon	17
2.7 Kommunikasjon	19
2.7.1 Kommunikasjon ved endring.....	20
2.7.2 Intern kommunikasjon	20
2.7.3 Organisasjonskultur og internkommunikasjon	21
3.0 Metode.....	22
3.1 Hvorfor kvalitativ metode?	22
3.2 Forskningsdesign	23
3.3 Utvalgsdesign	23

3.4 Innsamling av data.....	25
3.5 Reliabilitet og validitet.....	26
4.0 Analyse og tolkning	28
4.1 Lewins tre-stregsmodell.....	28
4.1.1 Fase 1 - unfreeze	29
4.1.2 Fase 2 - Move	31
4.1.3 Fase 3 - refreeze	33
4.2 Kommunikasjon	33
4.3 Organisasjonskultur	35
4.3.1 De tre kulturelle nivåene i Ramirent.....	35
4.3.2 Artefakter	36
4.3.3 Verdi, visjon og normer.....	37
4.3.4 Grunnleggende antakelser	38
4.3.5 Organisasjonskultur og kommunikasjon.....	39
4.4 Motivasjon	40
4.4.1 Fysiologiske behov	40
4.4.2 Trygghetsbehov.....	40
4.4.3 Kontaktbehov	41
4.4.4 Personlig bekreftelse.....	41
4.4.5 Selvrealisering.....	41
4.5 Feilkilder	42
5.0 Konklusjon.....	44
5.1 Forutsetninger og anbefalinger.....	45
6.0 Litteraturliste	48

Vedlegg:

Vedlegg 1: Organisasjonskart

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Kodet intervju

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil det presenteres bakgrunnen for valget vårt av tema for oppgaven. I tillegg vil vi presentere relevansen av temaet og hvorfor det er verdig en studie, samt grunnlaget for hvordan temaet ble interessant for oss å skrive om. Vi vil i tillegg presentere vår valgte problemstilling og organisasjon som er brukt som casegrunnlag for denne oppgaven.

1.1 Problembakgrunn

Da vi skulle velge tema for vår avsluttende bacheloroppgave ønsket vi å adressere et aktuelt tema for organisasjoner i dagens samfunn, og med tanke på dette falt valget på endringsledelse. Endringer har i nylig tid blitt et viktig tema innenfor organisasjoner, dette fordi verden er i kontinuerlig endring, noe som organisasjoner må forholde og tilpasse seg til. Dette vil være svært viktig for at organisasjoner skal opprettholde sin posisjon i markedet, for å forbli dagsaktuell og med tanke på å beholde sin konkurransedyktighet. Vi har også videre en egen antakelse av at god endringsledelse vil være kritisk for å gjennomføre en organisasjonsendring på best mulig måte og med best mulig sluttresultat, dette spesielt under tidspress. Et av de viktigste elementene med god endringsledelse er kommunikasjon (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 404), og med dette utgangspunkt ønsker vi å få et nærmere blikk på kommunikasjonen i en endringsprosess i en spesifikk organisasjon.

I tillegg har vi alle en interesse for temaet organisasjonskultur. Vi finner det svært interessant å undersøke sammenhengen mellom en organisasjonskultur og en organisasjons evne til å forbli en attraktiv plass å jobbe, dette spesielt under en endring. Kulturen og kommunikasjonen i en organisasjon kan ha en direkte kobling til de ansattes motivasjon på jobb (Erlie, s. 127), noe vi finner svært interessant og som vi skal undersøke nærmere i denne oppgaven med en kvalitativ tilnærming.

1.2 Problemstilling

En organisasjon som har gjennomgått store kontinuerlige endringer er organisasjonen Ramirent AS (heretter Ramirent). Vi kontaktet dem og fikk innsikt i flere endringsprosesser de hadde gjennomgått. Vi ble anbefalt å skrive om en stor endring som i hovedsak tok for seg omorganiseringer. Endringen var blant de største Ramirent hadde innført i nyere tid, og gjennomføringen var langt fra problemfri. Denne endringen hadde nylig funnet sted og hadde hatt stor påvirkning på hverdagen til de ansatte hos Ramirent, noe vi fant verdig en studie. Med dette utgangspunktet og bakgrunn for oppgavens problemområde har vi formulert følgende problemstilling:

“Hvordan kan den interne kommunikasjonen under en endringsprosess påvirke organisasjonskulturen, og hvordan kan dette videre påvirke motivasjonen til de ansatte?”

Bakgrunnen for denne problemstillingen er basert på vår egen antakelse om at kommunikasjonen under en endringsprosess kan være med å forme organisasjonskulturen. I tillegg mener vi at positive elementer ved en organisasjonskultur og god internkommunikasjon er viktig når det kommer til de ansattes motivasjon på jobb.

1.3 Formål

Formålet med arbeidet er å beskrive og analysere elementer ved organisasjonskulturen i Ramirent AS, med spesielt fokus på hvordan kulturen kan formes under presset av en stor endring i organisasjonen. I tillegg vil vi undersøke hvordan den interne kommunikasjonen gjennom endringsprosessen ble gjennomført og om dette har hatt en påvirkningskraft på organisasjonskulturen, og om det deretter har hatt en effekt på de ansattes motivasjon. Vi ønsker at oppgaven skal kunne fungere som et verktøy for Ramirent dersom de skal gjennomføre lignende endringer i framtiden, og vil dermed i et avsnitt av det avsluttende kapittelet presentere ulike tiltak for bedre endringsledelse.

1.4 Avgrensinger

Temaene organisasjonskultur og endringsledelse er begge svært brede temaer, og å tilegne tilstrekkelig med datamateriale og en fullverdig forståelse av de fenomenene vil være svært omfattende. På grunnlag av dette har vi valgt å avgrense oppgaven til å omfatte aspekter ved en organisasjonskultur som kan være med å påvirke de ansattes motivasjon i løpet av en endringsprosess. Vi skal også spesielt fokusere på hvordan kommunikasjonen gjennom hele endringsprosessen kan ha hatt en effekt på organisasjonskulturen, som følgende kan påvirke de ansattes motivasjon. Oppgaven vil i store deler baseres på Lewins trestegsmodell, da vi mener dette er den modellen som er mest relevant for oppgavens bakgrunn, innenfor temaet endringsledelse.

1.5 Ramirent

Ramirent er en europeisk ledende leverandør av utstyr innen bygg og anlegg, industri og verft, både innenfor offentlig og privat sektor. Ramirent er representert i 11 land med en felles konsernledelse i Finland. Det er også ytterligere dannet datterselskaper i to land som har sin egen konsernledelse lokalt.

Det som er Ramirent i Norge i dag, startet som et firma som het Bautas fram til 2010. Bautas ble etablert som et datterselskap av Veidekke ASA i 1997, og opplevde sterk vekst, fram til det i høsten 2002 ble solgt til Ramirent. I 2010 endret de navnet til Ramirent. Ramirent-konsernet ble først opprettet i Finland så langt tilbake som i 1955, og har nå 2650 ansatte fordelt på 10 land i Norden (Ramirent, 2016). I Norge har Ramirent 405 ansatte i 42 kundesentre. Dette utgjorde en omsetning på 1086 MNOK i 2015 (Ramirent, 2010). Verdien til Ramirent er å være åpen, progressiv og engasjert. Visjonen er å bli det ledende og «det mest progressive» firmaet for utstyrløsninger i Europa, og å være blant de beste på kundeservice innenfor sitt felt.

Ramirent i Norden har to slagord; «More than machines» som betyr at de ansatte har veldig høy kompetanse med det de driver med, og «Let's solve it!» som viser til måten de ønsker å være serviceinnstilte på (Ramirent, 2010).

Ramirent er en organisasjon som gjennom tidene har vært preget av endringer av varierende størrelse og betydning. Endringen vi skal analysere i denne oppgaven er blant de ferskeste endringene i organisasjonen, men også en av de mest omfattende de har hatt på lang tid. I 2014 startet Ramirent Norge gjennomføringen av en stor omorganisering i alle sine avdelinger på landsbasis. Konsernledelsen, med hovedkontor i Finland, fattet en beslutning om å innføre en standardisert prosedyre for alle avdelingene i alle land. Det skulle dannes et felles system for hvordan ting ble gjort i Ramirent, alt fra datasystemer til markedsmateriell. Visjonen med dette var å rette Ramirent til å bli en framtidsrettet organisasjon, i lys av den teknologiske utviklingen i dagens samfunn.

Endringen innebar en stor omorganisering av organisasjonens struktur. Tidligere bestod organisasjonen av to regioner, nord-vest og sør-øst, i tillegg til en stillasdivisjon. Utfallet av omorganiseringen var at organisasjonen nå skulle bestå av tre forskjellige strukturer: solution-struktur, CC-struktur (Customer Centre) og HUB-struktur. Solution var i utgangspunktet ment som et verktøy for å finne løsninger og hadde ansvar for innovasjon. CC-strukturen hadde ansvar for alt innenfor salg og retail, altså Ramirents butikkonsept. HUB-strukturen er det som kalles for flåteorganisasjonen eller sentrallageret, som bestod av ansvar for reparasjon, levering og vedlikehold av utstyr. Vi har lagt ved det gamle og det nye organisasjonskartet som vedlegg (vedlegg 1).

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere og beskrive teorier vi mener er nødvendig og relevant for å analysere den innsamlede dataen for å kunne svare på vår problemstilling, og trekke konklusjoner på best mulig måte. Teorien vil i hovedsak omhandle endringsledelse, organisasjonskultur, motivasjon og kommunikasjon, da dette er de mest sentrale temaene med tanke på oppgavens problembakgrunn.

2.1 Ledelse og endringer

Ledelse vil si å bidra til virksomhetens mål via sine medarbeidere. Lederskap praktiseres via relasjonen med underordnede, og det kan være mange ledere i en organisasjon uten at det er mye ledelse. Ledere kan ikke avskrive seg ansvar, og ledelse krever et minimum av hierarki. Det kreves både ressurser, autoritet og muligheter for å instruere i en organisasjon. Man kan også beskrive ledelse som et fenomen (Cialdini, 2011, s. 67) og det går ut på at man vil bli likt, er identifiserende, har gjennomskiktighet, utfører ekspertmakt, har sosial disiplinering og at man utnytter knappheten.

Det oppstår en spesiell situasjon hvor det ikke bare skal være søkelys på drift og mindre forbedringsprosjekter når et endringstiltak settes i gang, men også hvor det samtidig med daglig drift arbeides med nye tiltak for hvordan dette gjøres. Det oppstår normalt i slike prosesser usikkerhet, og man må ta stilling til hvor vidt man vil fokusere på forutsigbarhet eller fleksibilitet i organisasjonen (Cialdini, 2011, s. 69).

2.2 Hva er organisasjonsendring?

Ledelse av organisasjonsendring kan forstås som implementering av nye idéer, eller med andre ord idéer som skaper en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet. Det kan være mange grunner til dette. Det kan være alt fra at omgivelser tvinger fram endringer, eller fordi det vil bli en bedre mulighet for å bedre framtiden til organisasjonen. Et eksempel kan være SAS som innså at de iverksette kostnadsreducerende tiltak, ellers ville de gå konkurs (Kaspersen, 2014).

Det er flere grunner som kan fremme endring, og det kan både være interne og eksterne faktorer som fremmer endringen. Endringene kan komme som følge av ny teknologi som brukes, endring i lovverk, nyansettelser eller endring i organisasjonens struktur. Løsningen med endringen blir valgt når en ikke makter å endre seg like mye gjennom daglig drift som

omgivelsene fordrer til, eller fordi ledelsen har sett nye muligheter for organisasjonen som fordrer større og bedre endring. Det er to hovedtyper endring - de kalles episodisk eller planlagt endring, og kontinuerlig endring (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 82)

2.2.1 Planlagt episodisk endring

Denne typen endringer omhandler organisasjoner som har rutinemessig fulgt samme handlingsmønster over lengre tid, og som et resultat av en organisasjonsendring må omjustere disse handlingsmønstrene. Organisasjonen har utviklet en form for momentum, en egenkraft, til å videreutvikle og raffinere seg rundt det de holder på med over en tidsperiode. Dette betyr at arbeidet de gjør blir mer kvalitetssikkert, da de rutinert gjennomfører de samme arbeidsoppgavene kontinuerlig. Dette skyldes kollektive vaner, og en tendens organisasjonen har til å opprettholde og videreutvikle de ordningene eller den måten å gjøre ting på som viser seg å være lønnsomt (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 83).

Med tanke på dette vil organisasjonen nå inertia, som betyr at de blir i utakt med omgivelsene, og de mister evnen til å løpende absorbere de endringene som skjer som er av betydning for organisasjonen. De blir i mindre stand til å se at miljøet og omgivelsene rundt fordrer at organisasjonen burde omjusteres etter det dagsaktuelle behovet. Det er slik organisasjonen blir i utakt med omgivelsene, og for å møte omgivelsenes krav og forventninger burde en endring iverksettes (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 84).

2.2.2 Kontinuerlig endring

Kontinuerlig endring betyr at organisasjonen alltid er dynamisk, og alltid er i tilblivelse og forandring. Det er dannet et kollektivt syn på organisasjoner som stabile funksjoner, altså at de har et målrettet samarbeid. For å betrakte organisasjoner som en kontinuerlig prosess, må dette synet omjusteres. I denne tilnærmingen sies det at organisasjoner er drevet av å yte påvirkning og mindre endringer, og da vil det skje kontinuerlige modifiseringer av arbeidsprosesser og sosial praksis (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 84). Organisasjoner er etter denne synsmåten i en kontinuerlig endring. Organisasjonen klarer for en stor del å tilpasse seg til ytre og indre hendelser og skiftninger gjennom medarbeidernes handlinger og fortolkninger innenfra og nedenfra (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s 130).

Med dette tatt i betraktning må det legges vekt på at det er en viss forskjell mellom en organisasjonsendring og endringsledelse. Organisasjonsendring handler i hovedsak om at folk

endrer seg, mens endringsledelse handler i hovedsak om å få folk til å endre seg (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 131).

2.3 Lewins trestegsmodell

Trestegsmodellen, også kalt tre-fase-modellen, er en modell satt sammen av psykologen Kurt Lewin som tar for seg endringer i organisasjoner. Det sies at modellen er opphavet til en ”main stream” endringslitteratur som beskriver endringsledelse på ulike måter, som å gå gjennom en serie trinn fra nå-situasjonen til framtidig ønsket situasjon (Giæver, 2007). Det sies at ingen framstilling av endringer i organisasjoner er komplett uten en diskusjon av Lewins tanker og meninger rundt dette fenomenet (Brochs-Haukedal, 2015, s. 341).

Trestegsmodellen er en grunnleggende modell for dynamikken i en endring, som også har innflytelse på en stor del av normativt orienterte endringsmodeller (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 198). Utgangspunktet i denne modellen er at individers endringsprosesser involverer tre hovedstadier: opptining (unfreeze), endring (move) og frysing (refreeze) (Brochs-Haukedal, 2015, s. 341). Lewin mente at dersom endringsprosessen i organisasjoner skal kunne gjennomføres på best mulig måte, burde organisasjonen ideelt gjennomføre alle av modellens tre steg (Henning, Revang, Strønen, s. 198). Kjernen i dette enkle begrepsapparatet er å finne i at menneskers endring er en dynamisk psykologisk prosess, som involverer først avlæring av eksisterende måter å tenke og handle på. Modellen er mye brukt til å få medarbeidere til å akseptere endringer på arbeidsplassen, og den tar for seg temaer som stabilitet til forandring, der endringen har stor påvirkning på medarbeideres hverdag uten at det er ønsket eller forutsett (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 199).

2.3.1 Steg 1 - Unfreeze

Det første steget i modellen er det som blir kalt “unfreeze”, eller opptiningsfasen. Fokuset i denne fasen er å gjøre organisasjonen motivert og klare for en endring. Her arbeides det aktivt for å avlære de eksisterende tanke- og handlemønstrene hos de ansatte (Brochs-Haukedal, 2015, s. 341) og målet er at alle parter som blir påført av endringen skal overbevises om at behovet for en endring er tilstedeværende (Hennestad, Revang, Strønen 2012, s. 198). Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at hovedfokuset her blir altså å skape en kollektiv holdning til at dagens situasjon er gal, og at det vil fortsette å gå galt dersom man fortsetter på samme måte.

Modellen forteller at dersom en suksessfull organisasjonsendring skal finne sted, krever det at organisasjonen sørger for at forståelse finner sted hos sine medarbeidere, dette gjelder både for hvorfor endringen skal finne sted og hva som skal forandres. I følge Lewin måtte gamle vaner “tines opp” for at det kunne være mulig å fjerne dem, slik at nye rutiner kunne innføres på best mulig måte (Wikipedia, 2016).

I dette steget er det viktig med kommunikasjon, ellers kan misforståelser oppstå hos medarbeiderne, som kan være påvirkende til å minke motivasjonen til endringen. Dersom de ansatte ikke er motivert til en endring på arbeidsplassen, synker sjansene for at endringen blir vellykket (Hjort, 2015). Dersom det forekommer god kommunikasjonsflyt mellom alle involverte parter i endringen, vil sjansene for god forståelse for endringen være større. På denne måten vil kommunikasjon, hvertfall intern kommunikasjon, være et godt verktøy for å tinte opp. Dette vil vi komme tilbake til senere i oppgavens analysekapittel.

Endringer i organisasjoner er ikke nødvendigvis noe negativt, stort sett når organisasjoner fatter en beslutning om å foreta en endring ligger det en positiv visjon til grunn. Til tross for dette er det ikke sjeldent at det oppstår motstand mot endringen fra de ansatte. Motstand til endring kommer som oftest til uttrykk fra medarbeidere som føler at nyorganiseringen truer verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som de har verdsatt høyt. Med andre ord det som truer den eksisterende organisasjonskulturen og aspekter ved deres hverdag på jobb generelt (Erlien, s. 106). Dette kan oppleves svært vanskelig og smertefullt, fordi identitetsopplevelsen ofte berøres i denne prosessen (Brochs-Haukedal, 2015, s. 341). Med tanke på dette må det også skapes en psykologisk trygghet i opptiningsfasen, der man jobber for å redusere redsel og motstand.

I denne fasen av endringen er det da viktig å vinkle de ansattes syn på endringen som en utfordring istedenfor et problem. Dette kan hjelpe med å motivere medarbeidere og ledere under endringsprosessen, og tilføre organisasjonen den energien de trenger for å gjennomføre den på en god måte.

2.3.2 Steg 2 – Move

Det andre steget i modellen blir i de fleste tilfeller referert til som “*move*”, men også noen steder som bevegelse. Etter opptiningsfasen beveger medarbeiderne seg mot en ny måte å gjøre ting på, så det er med andre ord her selve organisasjonsendringen finner sted. I dette

steget tar organisasjoner for seg tiltak for gjennomføringen av endringen ved bruk av de planer som har blitt konstruert og formulert i forkant, og setter de til verks (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 199). Dette tar for seg et arbeid med alle faktorer som kan ha en påvirkning på organisasjonen for å kunne kontrollere retningen på endringen. Dette fører til endret praksis og endrede mentale programmer. Her skapes nye holdninger og ny atferd gjennom forskjellige tiltak. Eksempler på dette kan være kommunikasjonstrening, endret formell struktur, ny lederstil osv (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 403).

Som tidligere nevnt er det naturlig for medarbeidere å være skeptisk og usikker når det kommer til forandringer. Med dette grunnlaget blir denne fasen av modellen sett på som den mest omfattende av alle tre (Hjorth, 2015).

2.3.3 Steg 3 - Refreeze

“*Refreeze*”, også kalt konsolidering (nedfrysing), er siste steg i trestegmodellen. Det omhandler å fryse ned de nye endringene som er implementert i organisasjonen, slik at det er sittende i minnet og lagret som nye vaner. Med andre ord sørger organisasjonen for at endringer som er iverksatt institusjonaliseres, blir implementert og omdannes til kollektive vaner. Det kan være vanskelig å få endringen til å fungere optimalt hvis ikke dette skjer (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 199). I denne fasen må nye tiltak evalueres, stabiliseres og rutineres. Man må undersøke om det er samsvar mellom nye holdninger, eller det man kan kalle nye kulturuttrykk, og faktisk atferd, altså struktur (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s 403).

Vi kan med helt enkle ord forklare modellen ved å si at vi har en nå-situasjon som vi tiner opp, flytter og stabiliserer for å oppnå en ønsket situasjon (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 198). Modellen kan omtales som en undersosialisert modell. Det betyr at fokuset havner på aktiviteter som skal gjennomføres framfor resultater. Eller med andre ord at man ikke tar høyde for at stegmodeller er av typen “løsningen er problemet”. Forståelse og opplevelse om hvordan mennesker og sosiale systemer fungerer er det som driver og motsetter seg endringen (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 128).

2.4 Organisasjonskultur

I alle organisasjoner finnes det en helt egen kultur. Den trenger ikke være klar og enkel å definere, men det vil i alle tilfeller finnes en kultur. Man kan si at kultur er noe abstrakt og immaterielt, noe som kan gjøre det vanskelig å definere til tross for at man er bevisst på at den eksisterer og hvilke fenomener den består av. (Bang, s. 20).

Viktigheten av kultur i en organisatorisk sammenheng har vært diskutert av mange teoretikere gjennom tidene, noe som har ført til at det finnes flere forskjellige definisjoner av begrepet ”organisasjonskultur”. Disse definisjonene varierer i hvor spesifikke de er, men det forekommer fellestrekk hos alle. Det spesifiseres at det er et tydelig fokus på opplevelser, meninger og tanker som er felles for mer enn en person i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 129). Den mest refererte definisjonen av begrepet er formulert av Edgar Schein, og lyder som følgende: *”Organisasjonskulturen er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måte å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene”*. (Edgard Schein – Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 130).

Det viser seg at det forekommer et avvik mellom det strukturelle perspektivet i en organisasjon, det som vi kan se på som den forventede atferden, og den faktiske atferden. Det som faktisk skjer på jobben er det vi kan kalle det kulturelle perspektivet, altså organisasjonskulturen. Med tanke på dette sier det at hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er antakelsen om at en organisasjon sin kultur kan ha en sammenheng med dens suksess (Jacobsen, 2013, Thorsvik s. 126).

Det har vært vanlig å dele organisasjonskulturen i to grunnleggende komponenter, kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet er en sammensetning av meninger, betydninger og modeller for handling som definerer det spesifikke innholdet i en kultur. Dette kan forklares som det som finnes i medlemmene av kulturens hoder. Man kan også beskrive kulturinnhold som en sammensetning av viktige elementer som preger organisasjonen, eksempler på dette er et sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Kulturuttrykk blir også definert som artefakter. Dette tar for seg synlige manifestasjoner av kulturinnholdet, det vil si de handlingsmønstre, strukturer, ritualer, objekter, symboler og den praksis som kulturinnholdet kommer til uttrykk i. Dette vil igjen være med å påvirke kulturinnholdet. Det sies altså at det er et gjensidig påvirkningforhold mellom kulturinnhold og kulturuttrykk. (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 127-128).

2.5 De tre kulturelle nivåene

Edgar Schein beskriver de tre nivåene i en organisasjonskultur som *artefakter, verdier og normer, og til slutt grunnleggende antakelser*. For å forstå en organisasjons overbevisninger og verdier må man først observere og tolke organisasjonens artefakter (Edgar H. Schein). For denne oppgavens formål velger vi i tillegg å diskutere en organisasjons visjon og virkelighetsoppfatninger.

2.5.1 Artefakter

En organisasjonskultur er veldig ekte, og alle vet at den finnes, men organisasjonskulturens kjerneelementer er ikke direkte synlige. Ingen kan påstå at de noen gang har sett en norm, virkelighetsoppfatning eller verdi. Disse kulturuttrykkene kalles for artefakter, dette er det som lett fra utsiden kan oppfattes som elementer ved kulturen. Artefakter, eller fysiske uttrykk er kulturens mest synlige nivå, siden det er det organisasjonen velger å omgi seg med. Det kan være et eget språk eller en måte å snakke på som kun er tilknyttet arbeidsplassen eller kolleger. Det kan også være kleskode, vandrehistorier med mer. Fysiske uttrykk kan en registrere utenfra, det er ofte her organisasjonen begynner når de skal markedsføre seg selv, for eksempel i sosiale medier. (Sagberg, 2015)

2.5.2 Visjon, verdier og normer

En visjon kan defineres som en framtidig, ønsket tilstand. En visjons formål kan være deltagende i å beskrive et bilde av hvordan organisasjonen ønsker å bli, i en relativt uspesifisert framtid. Dette kan også beskrives som den ideelle situasjonen organisasjonen ønsker å være i (PCG Skarpsinn, 2014).

Begrepet verdier sier noe om hva som er godt og ønskelig, noe som kan verdsettes og som man er opptatt av å fremme og ivareta. En verdi kan defineres som en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand, sosialt eller personlig, er å foretrekke framfor en annerledes eller motsatt handlemåte eller slutt-tilstand. Verdier formidler det organisasjonen mener er bra og dermed implisitt hva den mener er dårlig. Verdier har både en intensitetskomponent (styrke) og en retningskomponent (atferd) (Rokeach, 1976, s. 345).

Verdier innebærer at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt, og noe annet er mindre godt. En organisasjon sitt sett av verdier kan fungerer som standarder for veiledning om hvordan organisasjonen skal forholde seg i en rekke situasjoner, for eksempel hvilke holdning

vi skal ha i visse situasjoner, hvordan vi skal oppføre oss ovenfor andre og hverandre, hvordan vi skal evaluere og bedømme med mer (Bang, 2011, s. 46).

Normer kan man si er uskrevne regler for passende atferd. Normene omfatter atferd som aksepteres, forventes eller støttes av organisasjonen, enten normen er uttalt eller ikke. På generell basis blir alle ansatte i en organisasjon oppmuntret til å følge normene på arbeidsplassen. Dersom dette ikke skjer øker sjansene for å bli utsatt for sanksjoner om de ikke følger dem. Normer kan for eksempel deles inn som kollektive og individuelle, bevisste eller ikke-bevisste. Normer er knyttet til verdier, og beskriver med andre ord hvordan man konkret skal handle i bestemte situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier i organisasjonen. Normer og atferd er ikke det samme, men normer vokser fram gjennom den pågående aktiviteten i organisasjonen, og blir etterhvert til *regler* for atferden i organisasjonen. Normer som aksepteres av den enkelte i gruppen vil imidlertid kunne variere noe fra person til person. Det kan resultere i at det blir vanskelig å finne normer som er fullt og helt felles delt inn i organisasjonen. En viktig del av organisasjonskultur vil nettopp være variasjonen i organisasjonens normer (Bang, 2011, s 51).

2.5.3 Forfektete verdier og bruksverdier

Om man skal undersøke og analysere en organisasjons verdier vil det være nyttig å skille mellom forfektete verdier og bruksverdier. Forfektete verdier (espoused values) kalles ofte for uttalte verdier. Det er verdier som allment blir trodd på og som generelt blir påstått at finner sted, men som gjerne ikke blir utført i praksis. Bruksverdier (values-in-use) er de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger, og man kan på en måte si at de to er det motsatte av hverandre. Det er de verdiene som ligger bak atferden til de ansatte i organisasjonen og som faktisk blir handlet etter (Bang, 2011, s. 47).

2.5.4 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser er organisasjonens virkelighetsoppfatning, noe som påvirker de ansattes tankegang, hva de føler og hva de oppfatter. Dette vil vi forklare nærmere i delkapittel 2.5.5. De ansatte i organisasjonen tar sine grunnleggende antakelser for gitt, og derfor er det sjeldent de reflekterer over dem.

En organisasjons grunnleggende antakelser er vanskelig å avdekke siden organisasjonen er de som besitter de nærmest. De er udiskuterbare og erklærte sannheter som de ansatte i

organisasjonen aldri vil sette spørsmålstegn ved. De mest grunnleggende antakelsene er hvordan ting gjøres, og hvordan de er. De grunnleggende antakelsene kan være i konflikt med organisasjonens ønskede verdier, eller ikke knyttet til verdiene i det hele tatt. Antakelser kommer til slutt gjennom en langvarig og pågående valideringsprosess. Denne prosessen sørger for at verdier forankres dypere og går fra å være noe som organisasjoner ønsker skal skje, til å påvirke hvordan organisasjonen ser på sine omgivelser og hvordan problemene løses til slutt (Helland, 2015 og Hatch, 2004).

Ofte kommer antakelsene til overflaten i kriser. Ledelsens handlinger viser hva som er de grunnleggende antakelsene om hvordan organisasjonen ser på seg selv og omverden når organisasjonens eksistens trues. (Helland, 2015 og Hatch, 2004).

2.5.5 Virkelighetsoppfatning

Virkelighetsoppfatninger kan defineres som oppfatninger om virkeligheten som de ansatte i en organisasjon utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. Organisasjonens kollektive virkelighetsoppfatning fungerer som et slags fortolkningskart eller filter som de ansatte ser virkeligheten gjennom. Det hjelper de å skape mening i relasjoner, objekter, handlinger eller utsagn. De kollektive virkelighetsoppfatningene utvikler seg gjennom samhandling mellom organisasjonens ansatte. Etterhvert som de ansatte i organisasjonen utgjør en handling selv og ser hvordan de andre oppfører seg og hvilke konsekvenser ulike hendelser og handlinger får, utvikles oppfatninger om virkeligheten i organisasjonen. Dette kan være alt fra oppfatninger om hva som er sant og usant, vurdering av hendelser, personer og grupper, hvordan ulike ting henger sammen, antakelser om hva som vil skje framover og årsaksforklaringer om hvorfor noe skjedde. Med andre ord det meste som kan kategoriseres som oppfatninger av virkeligheten. Om virkelighetsoppfatningene er sanne eller ikke er ikke et kriterium for deres levedyktighet. Det sentrale er at de ansatte i organisasjonen forholder seg til dem om de er sanne, og derfor i mindre grad stiller spørsmål om de er gyldige eller ikke (Bang, 2011, s. 53).

2.6 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som *“de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”* (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 93). Mange psykologer har gjennom tidene prøvd å finne ut hva det er som motiverer mennesker til å utføre handlinger, og har kommet fram til at

det er ønsket om å få dekke forskjellige behov. Disse kaller vi behovsteorier (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 94). Den mest kjente og diskuterte behovsteorien vi kjenner til er psykologen Abraham Maslows behovshierarki-modell. Maslow ønsket å formulere en teori om menneskelig motivasjon som inkluderte både positive og negative aspekter med menneskenaturen (Einarsen, Skogstad, 2012, s. 58). Han mente at mennesker styres av forskjellige behov, og at behovene er ordnet etter et bestemt system, som oftest presentert i form av en pyramide. Han hevdet at mennesket har behov som er arrangert i et hierarki i henhold til deres gjennomslagskraft. Behov langt nede i hierarkiet har sterkere gjennomslagskraft enn behov høyere i hierarkiet (Einarsen, Skogstad, 2012, s. 59).

Det første steget i pyramiden tar for seg de grunnleggende behovene. Disse kaller vi de fysiologiske behovene, og her inngår behovet for mat, drikke, søvn, og lignende. Dersom disse behovene ikke tilfredsstilles, vil de dominere personens liv (Einarsen, Skogstad, 2012, s. 59). I en organisatorisk sammenheng kan man tolke et fysiologisk behov om å omhandle minstelønn, da dette er elementært for å dekke våre grunnleggende behov.

Trygghetsbehovene melder seg når de fysiologiske behovene er tilfredsstillt. Dette gjelder både materiell og mellommenneskelig trygghet, og disse omfatter behov for struktur, orden, sikkerhet og forutsigbarhet (Erlie s. 127). I en organisatorisk sammenheng vil grunnleggende HMS-arbeid (Helse, miljø og sikkerhet) på arbeidsplassen falle under denne kategorien av behov (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s.94).

Kontaktbehov, eller sosiale behov, er det tredje trinnet på Maslows pyramide, og det høyeste nivået av de behovene vi kaller for underskuddsmotivene (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 95). I dette behovet inngår kjærlighet, samhørighet, vennskap og intimitet. Maslow mente at dette er et av de behovene som er mest omfattende og krevende å dekke (Einarsen, Skogstad, 2012, s. 59). Dette behovet kan beskrives ved et godt arbeidsmiljø i en organisatorisk sammenheng.

Det fjerde trinnet i behovspyramiden er behovet for personlig bekreftelse, eller behovet for selvaktelse (Erlie s. 127). Dette behovet kan tilfredsstilles om man opplever en følelse av anerkjennelse fra andre som gjør at man føler kompetanse, status, prestisje og aksept (Einarsen, Skogstad, 2012, s. 60). Dette behovet er ikke for å dekke en underskuddstilstand,

slik som første, andre og tredje trinn i pyramiden. På en arbeidsplass vil dette behovet være avgjørende for en egen følelse av motivasjon (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 95).

Det høyeste nivået på toppen av pyramiden er behovet for selvrealisering. Kort sagt vil det si behovet for å realisere våre evner og potensialer og leve ut våre ønsker og drømmer. Hvilke ting man vil selvrealisere i en organisatorisk sammenheng varierer ofte ut fra hvilke evner og egenskaper man har. Dersom man lar en medarbeider selvrealisere seg i arbeidsoppgaver kan dette utløse veldig stor motivasjon hos medarbeideren. Dette kan føre til at de ansatte ønsker yte sitt aller beste, og dette vil da være både til medarbeideren og organisasjonens beste (Kaufmann, Kaufman, 2009, s. 95). Et eksempel på dette i jobbsammenheng kan være en kreativ medarbeider som får lov å drive med produktutvikling eller lignende, og det kan være store utviklingsmuligheter både for personen selv og for organisasjonen. Selvrealisering kan ifølge Maslow også innebære fullføringen av et kall eller en misjon fra ens egen indre natur (Einarsen, Skogstad, 2012, s. 59).

Det er vanskelig å sette ord på hva motivasjon er konkret, fordi man må gå så dypt som i nevrologien for å finne ut hva som skjer i hjernen når vi som mennesker motiveres. De aller fleste vil kjenne seg igjen når man snakker om motivasjon. I organisatorisk sammenheng tenker vi ofte på innsats og resultater når vi snakker om motivasjon. Vi er ikke bare ute etter å finne ut hva som får oss til å nå et mål eller hvilke hensikter vi har med en viss handling, men også intensiteten i den gitte handlingen. Det er ofte nettopp motivasjonen som får en person til å yte en bedre innsats enn en annen person, selv om de har de samme forutsetningene for å utføre en handling (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s.93).

2.7 Kommunikasjon

I Oxford Dictionaries defineres kommunikasjon som "The imparting or exchanging of information by speaking, writing, or using some other medium". Man kan med andre ord si at all medmenneskelig interaksjon kan regnes som kommunikasjon. Både væremåte, språk og kroppsspråk er måter å kommunisere på. (Oxford University, 2016)

Paul Watzlawick sa: "You cannot not communicate", hvilket vil si at man umulig kan la være å kommunisere. Det er ingen motpart til kommunikasjon, man kan for eksempel la vær å si noe, og dette vil også regnes som en måte å kommunisere på (Krauthammer, 2015).

For å enklere forklare hvilke faktorer kommunikasjon består av, har forskere konstruert en forenklet kommunikasjonsmodell bestående av fire elementer. De fire elementene er en sender, et budskap, et medium og en mottaker. Senderen er den som har noe å si, og budskapet er det personen ønsker å formidle og kommunisere. Et medium er den måten budskapet blir formidlet på, som for eksempel ved bruk av kroppsspråk eller tale, og mottakeren er den som tar i mot budskapet og hører på hva senderen har sagt. Det finnes også en ytre faktor som kan påvirke budskapet som sendes, dette er beskrevet som “støy”. Støyen kan være for eksempel dårlige måter å kommunisere på fra sender som gjør at budskapet blir uklart, eller ulik persepsjon, som gjør at budskapet blir oppfattet på en annen måte enn det sender mente. Støy kan også være andre ting, som for eksempel mangel på dekning og strømbrydd, eller språklige barrierer. (Erlie, 2012, s. 128)

2.7.1 Kommunikasjon ved endring

For at implementeringen av en endring skal være vellykket må medarbeidere i en organisasjon forstå årsaken og grunnlaget for endringen. I tillegg bør de hele tiden holdes orientert om utviklingen i organisasjonen, omgivelsene, kundene med mer (Erlie, 2012, s. 148). Dette kan bidra med å øke forutsigbarheten og redusere usikkerhet blant medarbeiderne dersom det blir gitt informasjon om årsaker, bakgrunner og ledelsens tiltak for å håndtere endringene helt fra starten av.

Endringer er et tema som ofte er forbundet med mye usikkerhet, og på grunn av dette kan det være en utfordring å gi god og tydelig informasjon i starten, ettersom man kanskje ikke vet alle svarene enda. Det er viktig å kommunisere dette på en ærlig måte, og ved toveiskommunikasjon unngår man spekulasjoner og rykter. Det er viktig å gjenfortelle hensikten og målet med endringene. Når man kontinuerlig oppdaterer de ansatte med informasjon om hvor langt organisasjonen er kommet i planen, og når de eventuelt får mer informasjon om ting man enda ikke kan si noe om, unngår man en del frustrasjon fra de ansatte (Erlie, 2012, s. 148).

2.7.2 Intern kommunikasjon

Intern kommunikasjon kan beskrives som utvekslingen av idéer og synspunkter, og informasjonsflyten mellom ledere og medarbeidere, men også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og enheter av organisasjonen (Erlie, 2012, s. 17). Den interne kommunikasjonen som er strukturert og planlagt kan framstå som meget

formell. I kontrast til dette er den største delen av intern kommunikasjon uformell og ikke-planlagt kommunikasjon som ledelsen ikke har kontroll over. Den planlagte kommunikasjonen kan bidra til å redusere forekomsten av negative rykter og spekulasjoner i løpet av en endringsprosess, dersom den er av høy kvalitet. Likevel er det sant at uformell kommunikasjon er en meget viktig faktor i organisasjoner, og det vil naturligvis komme snakk som ledelsen gjerne vil prøve å unngå i en endring (Erlie, 2012, s. 17). Det som er hensikten med den interne kommunikasjonen er å identifisere, opprette og vedlikeholde det gode forholdet mellom organisasjonens ledelse og dens medarbeidere. Det er helt avgjørende med et godt samspill mellom ledelsen og medarbeiderne for at organisasjonen skal nå sine mål (Erlie, 2012, s. 17).

2.7.3 Organisasjonskultur og internkommunikasjon

Kultur og kommunikasjon kan i flere tilfeller korrelere, og det er flere grunner til at organisasjonskultur og internkommunikasjon er relevante for hverandre. Kultur er med på å forme hvordan den interne kommunikasjonen fungerer i en organisasjon. I tillegg vil kommunikasjon påvirke organisasjonskulturen ved å endre, forsterke eller å bygge den. Det kan være på grunn av at man ønsker å effektivisere eller utvikle organisasjonen, for eksempel ved å enten videreutvikle tjenestene eller produktene bedre, til å minke kostnadene eller øke kvaliteten på arbeidet. Det kan også være fordi man har negative sider eller utviklet dysfunksjonelle trekk som man ser at er nødvendig å endre innad i kulturen. Den interne kulturen, atferden og verdiene har mye å si for organisasjonens eksterne omdømme. Den interne kommunikasjonen er viktig dersom man skal bygge en kultur som støtter et ønsket omdømme (Erlie, 2012, s 105).

Det som er avgjørende i forhold til kommunikasjonen i organisasjoner er kunnskap om organisasjonskultur. Det er flere grunner til dette. For det første er organisasjonskultur på en arbeidsplass selve rammen for intern kommunikasjon. For å kunne begrense og få muligheter for kommunikasjon innad i en organisasjon er det avgjørende at de ansatte forstår og kan analysere de kulturelle faktorene som spiller inn (Erlie, 2012, s. 106)

3.0 Metode

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for oppgavens metode og forskningsdesign. Hensikten med forskning er å bringe fram troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må vi som forskere ha en strategi for hvordan vi skal gå fram. Denne strategien er metoden (Jacobsen, 2015, s. 15). En metode er altså en framgangsmåte for å samle inn, bearbeide og tolke empiri og data av det som er forstått å være virkeligheten. Man kan si at metoden er et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av om våre antagelser samsvarer med virkeligheten eller ikke (Jacobsen, 2015, s. 21). Hensikten med metodelære er å sikre forskningsresultatets validitet og reliabilitet. Med dette mener vi om resultatene er gyldige og pålitelige, noe vi skal komme tilbake til senere i dette kapitlet.

Det finnes ulike metoder man kan bruke til forskning. Hvilke metode som er mest effektiv og kvalitets-sikker, avhenger av hvilket område det forskes på. I vår studie av organisasjonskultur i en endringsprosess finner vi kvalitativ tilnærming å være det beste valget, og er derfor den metoden vi skal bruke i vår studie. Vi vil starte dette kapitlet med å forklare hvilken forskningsmetode vi har valgt å benytte og hvorfor, deretter vil vi presentere oppgavens forskningsdesign og utvalgsdesign.

3.1 Hvorfor kvalitativ metode?

Kvalitativ metode er en forskningsmetode der vi bruker få kilder og samler inn dataene som ord (Jacobsen, 2015, s. 145). Når vi vet lite om problemstillingen, eller når problemstillingen er uklar, vil det være en fordel å velge en kvalitativ tilnærming. Ved en kvantitativ metode må man klare å stille de rette spørsmålene for å få noen effekt av undersøkelsen, noe som vil være vanskelig uten inngående kjennskap til emnet man ønsker å undersøke. Ved bruk av kvalitativ metode så vil man finne ut mer om problemstillingen gjennom en dialog med intervjuobjekt eller observasjon av utvalget, og dermed få mer kunnskap om emnet etter hvert. En kvalitativ metode er også mer åpen for endringer og uventede oppdagelser underveis, da det er et fleksibelt undersøkelses-opplegg (Jacobsen, 2015, s. 133).

I vårt tilfelle ønsket vi å finne ut hvordan kommunikasjonen påvirket organisasjonskulturen i den gitte endringen i Ramirent. Vi ønsker dermed å finne et mer nyansert bilde på hva som skjedde under denne endringen, som man på best mulig måte finner gjennom kvalitativ tilnærming. Ramirent hadde på et tidlig tidspunkt i prosessen gitt oss informasjon om at det kun var et visst antall mennesker som kunne finne tid til å hjelpe oss med oppgaven, og da var

kvalitativ metode med dybdeintervjuer det beste vi kunne velge med tanke på innhenting av data.

I utgangspunktet og i startfasen av datainnsamlingen satt vi med lite kunnskap om endringen, og hvilken påvirkning den hadde på de ansatte. Dermed vil observasjon og intervju være de beste metodene vi kan undersøke dette nærmere på. I tillegg har vi mulighet til å endre både problemstilling og den videre innsamlingen etter hvert som vi får mer informasjon. Dette vil gjøre at innsamlingen av data kan bli bedre og bedre (Jacobsen, 2015, s. 130).

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er hvordan undersøkelsen organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet eller problemstillingen skal kunne besvares. Fra idé, utforming av problemstilling, innsamling, analyse, og tolkning av data til ferdig resultat (Johannessen m.fl. s. 397). Forskningsdesignet er altså det vi kan kalle et kart for å nå målet. Vi deler mellom tre grunnleggende forskningsdesign: Eksplorative design, som gjelder når man har en uklar problemstilling. Deskriptive design, som kan kartlegge variabler. Eller Kausalt design, som måler effekten av en eller flere uavhengige variabler. Her vil vi avdekke årsak - virkning (Sander, 2016).

Vi har valgt et eksplorative design, fordi vi ønsker å finne ut årsaken til hvordan den interne kommunikasjonen under en endringsprosess vil påvirke organisasjonskulturen, og hvordan det videre vil påvirke motivasjonen til de ansatte. Dette for å skaffe oss nok bakgrunnsinformasjon om denne problemstillingen, slik at vi kan gjennomføre studien som kan gi svar på den (Sander, 2016).

3.3 Utvalgsdesign

I dette avsnittet skal vi forklare begrepet utvalg, og hvordan det er lurt å tenke når man skal velge intervjuobjekter til oppgaven. Deretter skal vi beskrive hvordan vårt utvalg til oppgaven om Ramirent er og hvilke positive og negative opplevelser vi hadde i utvalgsprosessen.

Et utvalg i en undersøkelse er de som deltar i undersøkelsen, og er en liten samling av representanter fra en populasjon (Johannessen m.fl. s. 408). I kvalitativ metode bør man ikke undersøke for mange personer, det anbefales å ikke ha mer enn 20 respondenter i en slik analyse. Et dybdeintervju kan ta opptil 2 timer, og derfor er det lurt å ha en øvre grense, slik at

man klarer å behandle all data som blir samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 178). Når vi snakker om utvalg, snakker vi ofte om respondenter og informanter. Ofte blir disse ordene brukt om hverandre innen kvalitativ metode. I vår studie har vi valgt å bruke respondenter, som er personer med direkte kjennskap til organisasjonen Ramirent og problemstillingen vi skal undersøke. Informanter er også mye brukt i kvalitative undersøkelser, dette er personer som ikke selv er i gruppen vi undersøker, men som vet mye om emnet eller organisasjonen vår, og/eller temaet vi ønsker å belyse (Jacobsen, 2015, s. 178). I vårt tilfelle er dette ikke aktuelt, da vi har valgt å kun bruke respondenter. Dersom vi skulle hatt informanter til vår oppgave kunne dette for eksempel vært noen med mye kunnskap om endringsledelse eller organisasjonsteori, eller noen med stor kunnskap om endringer i bransjen vi undersøker.

Da vi skulle velge respondenter til våre dybdeintervjuer, var det begrensede valgmuligheter da organisasjonen ikke hadde så mange med tid til overs. Vi ønsket å ha folk fra alle ledd i organisasjonen, slik at vi kunne se endringen fra ulike perspektiver.

Vi har i denne oppgaven gjennomført intervjuer med åtte respondenter. Intervjuene har i all hovedsak foregått over telefon, med unntak av en av respondentene. Dette har gjort det vanskelig å tyde kroppsspråk i tillegg til selve svarene, og tilnærmet all innhentet informasjon har foregått med verbal kommunikasjon. Vi fikk tillatelse til å ta opptak av alle intervjuene, noe som har vært et nytteverdig verktøy i ettertid, da dette har gitt oss mulighet til å tyde svarene ordentlig og sikre at ingen vesentlig informasjon falt gjennom.

Vår første respondent ville møte oss personlig, og har også vært vår hovedkontaktperson gjennom hele prosessen. Han har en mellomlederstilling i organisasjonen, noe han også hadde under endringen. På grunn av at vi fikk møte denne mellomlederen til intervjuet i stedet for å ta alt på telefon, har vi valgt å kode dette intervjuet og lagt det ved som vedlegg.

Vår andre respondent har blitt intervjuet over telefon. Han har en topplederstilling i Ramirent, og har derfor ikke vært tilgjengelig i Bergen under denne perioden da han har sitt kontor i en annen by. Respondent nummer to sin hverdag er ekstremt travel, og intervjuet vi har hatt med han har blitt tatt over telefon mens han kjørte bil. Vi fikk likevel mange gode svar, og han har vært mulig å nå på epost i ettertid for å få litt mer innsyn i enkelte temaer.

Vår tredje respondent er det vi kaller en avdelingsleder. Dette intervjuet foregikk over telefon, og grunnet språkproblemer med kommunikasjonen var det vanskelig å tyde hva han sa.

Grunnet opptak klarte vi likevel å få hentet ut den relevante informasjonen. Svarene vi fikk fra vår tredje respondent viser at det eksisterer en kollektiv forståelse over hva som har skjedd i endringen.

De resterende fem respondentene tilhører samme stillingsnivå i organisasjonen, og tilhører alle den kategorien vi har valgt å kalle «de på gulvet». Dette er en definisjon vi har valgt å bruke på medarbeiderne som er ansatt i Ramirent som ikke er på et ledernivå. I dette tilfellet gjelder dette ansatte på et av Ramirent sine lagre. Etter gjennomføringen av disse intervjuene, innså vi at det kun var et av dem som var av nytteverdi for oss, noe som førte til at denne personen derfor ble vår fjerde og siste respondent. Dette var grunnet av at han var den eneste fra denne gruppen som vi oppfattet som ærlig i sine svar. Dette tenker vi kan være på grunn av kulturforskjeller grunnet de resterende respondentenes nasjonalitet og at det på grunn av dette forekom kommunikasjonsproblemer.

For å sammenligne Norske arbeidstakere med mennesker fra andre nasjoner, kan man bruke den tyske forskeren Geert Hofstede sin tverrkulturelle ledelsesstudie for å finne ut forskjeller mellom to land ved å måle faktorer som maktdistanse, individualisme VS kollektivism, maskulinitet VS femininitet og usikkerhetsunngåelse (Downing m. fl. s. 26). Dette kan man gjøre på nettsiden til The Hofstede Centre (Hofsete, 2015), og man vil da finne ut forskjellene fra land til land som er avgjørende faktorer for at enkelte ikke vil gi brukbare svar i våre intervjuer.

Vår respondent nummer fire er altså en av «de på gulvet», og han vil derfor representere denne gruppens synspunkter i vår oppgave, med noe innspill fra andre under forberedelsene til intervjuet. I tillegg til å få fram sine egne sterke meninger på hva han syntes om situasjonen, fikk han også veldig godt fram hva som var den kollektive meningen blant sine kollegaer.

3.4 Innsamling av data

I tillegg til de fire dybdeintervjuene vi utførte, hadde vi også jevnlig kontakt med alle ledd, slik at vi kunne få svar på spørsmål som dukket opp i ettertid av den ordinære datainnsamlingen. Mellomlederen, respondent 1, var utrolig behjelpelig gjennom hele prosessen, og har kommet med mye gode innspill til oppgaven underveis i prosessen. Både han og topplederen har hele tiden vært mulig å kontakte på telefon og e-post, og har svart på

spørsmål fortløpende, selv etter at vi hadde gjennomført intervjuene. Vi har på mange måter derfor hatt flere intervjuer enn de fire «hovedintervjuene», både på telefon og i møte/per epost.

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet vil si hvor pålitelige data er (Johannessen m.fl. 232). Det er svært viktig i kvantitative undersøkelser å teste reliabiliteten, men innenfor kvalitativ forskning er det lite hensiktsmessig. Dette er fordi man i kvalitative undersøkelser oftest bruker samtaler og ikke strukturerte datainnsamlingsmetoder. I stedet for å fortelle om hvor mange som svarte det samme i en omfattende spørreundersøkelse, slik det vil gjøres innen kvantitativ forskning for å begrunne reliabilitet, må man i kvalitativ metode ha en åpen og detaljert framgangsmåte for hele prosessen, slik at man kan dokumentere de avgjørelser og metoder man har brukt for å innhente data. Påliteligheten kan derfor i kvalitativ forskning styrkes ved at man vektlegger hensiktsmessige kriterier for evaluering. (Johannessen m.fl. 229-230) Dette gjør vi ved å teste ut validiteten. «*Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten*» (Johannessen m.fl. s. 230).

I kvalitative metode og studier er det ikke like lett å kvantifisere, eller måle, dataene som i en kvantitativ undersøkelse. Det er likevel ulike metoder eller teknikker som man kan bruke i kvalitativ metode for å sikre begrepsvaliditeten (Johannessen m.fl. s. 230). Dersom man observerer forskningsobjektet over lang tid, har man større mulighet til å forstå organisasjonen og kulturen på en bedre måte, og dermed blir det enklere å trekke ut relevant informasjon (Johannessen m.fl. s. 230). Man kan også bruke metodetriangulering, som vil si at man studerer forskningsobjektet fra flere hold. Dette kan være enten ved bruk av både observasjoner og intervju, eller det å snakke med flere avdelinger om man skal finne ut hvordan kulturen er i organisasjonen (Johannessen m.fl. s. 230). Om man har mulighet til å få respondentene til å bekrefte resultatene av undersøkelsen vil dette også gjøre at troverdigheten på studien blir større.

I hvilken grad er resultatene fra studien overførbare? I kvantitativ forskning er det snakk om generalisering, mens det i kvalitativ forskning er mer riktig å snakke om overførbarhet. Er det noe i denne studien som kan trekkes ut og overføres til lignende situasjoner? (Johannessen m.fl. s. 231). I en studie bør man alltid kunne trekke noen slutninger og lage beskrivelser og

forklaringer som kan være til hjelp i en annen situasjon enn den som ble undersøkt. Bekreftbarhet handler om at resultatene fra en studie skal være objektive, og ikke være et resultat av forskerens subjektive meninger. Det vil i praksis si at en annen forsker skal ha mulighet til å komme fram til omtrent de samme resultatene ved en tilsvarende undersøkelse. For å sikre bekreftbarheten er det viktig å skildre ens vurderinger godt i oppgaven, slik at leseren har mulighet til å etterprøve disse. Det er også en fordel om man kan finne annen litteratur som understøtter ens egen tolkning. (Johannessen m.fl. 232)

4.0 Analyse og tolkning

I dette kapittelet skal vi presentere resultatene fra empirien og analysere funn som ble hentet inn i den kvalitative datainnsamlingen som er beskrevet i oppgavens metodedel. Analysen er basert på begrepsavklaringene i teoridelen av oppgaven, noe som også er brukt som en skisse under konstruksjonen av intervjuguiden. Dette viste seg å være et godt hjelpemiddel for å opprettholde en struktur når det kom til innsamlingen av data.

Vi vil starte dette kapittelet med å analysere endringen steg for steg ved bruk av Lewins tre-stegsmodell. Deretter vil vi analysere hvordan kommunikasjonen gjennom endringsprosessen ble gjennomført, i tillegg til hvordan dette kan ha hatt en påvirkning på de ansattes innstilling til endringen. Deretter skal vi se hvordan dette kan ha hatt en effekt på organisasjonskulturen, i tillegg skal vi tolke hvordan en slik endring i Ramirent har hatt en påvirkning på de ansattes motivasjon. Som et avsluttende delkapittel skal vi presentere oppgavens kildekritikk, noe vi har valgt å kalle feilkilder i denne oppgaven.

4.1 Lewins tre-stegsmodell

I vår analyse av resultatene fra intervjuene med våre respondenter fra Ramirent kom det tydelig fram at hovedproblemet med gjennomføringen av endringsprosessen lå i den mangelfulle interne kommunikasjonen. Ved flere anledninger underveis i intervjuene presiserte respondentene at det forekom store misforståelser og mye forvirring hos medarbeiderne, da det ikke var klare instruksjoner for hva de skulle gjøre eller spesifikt hva som skjedde under endringsprosessen. Under omorganiseringen Ramirent gjennomførte var det flere av de ansatte som fikk nye stillingsinstruksjoner. Dersom gjennomføringen av dette hadde blitt gjort på en bedre måte hadde dette med stor sannsynlighet vært et vellykket tiltak. Dessverre var det ikke dette som skjedde i praksis, og store deler av de ansatte som fikk nye titler i firmaet var usikker på hva som var deres nye arbeidsoppgaver. Formålet med denne endringen var ikke godt nok kommunisert og strukturert. Dette var noe som gikk igjen hos alle våre fire hovedrespondenter, og vi fikk inntrykk av at dette var en kollektiv forståelse av hva som skjedde.

Det faktum at det via de gjennomførte intervjuene tydelig kom fram at det var en stor uklarhet rundt formålet og visjonen med endringen, kan beskrives som at implementeringen av endringen i organisasjonen var mangelfull. Dersom medarbeiderne lettere skal kunne akseptere og ha forståelse for endringen kreves det at implementeringen er suksessfull

og at alle faktorer som påvirkes av endringen er tydelig kommunisert og forstått. Dette kan gjøres ved hjelp av Lewin's tre-stegsmodell, som tidligere er gjennomgått i delkapittel 2.3 i teoriavsnittet. I denne oppgaven vil hovedfokuset ligge på de to første stegene i modellen, da det er her det forekommer en svikt i følge vår tolkning av våre respondenter.

4.1.1 Fase 1 - unfreeze

En stor endring på arbeidsplassen kan virke truende og skummel, og det henger ofte sammen med en del usikkerhet. Det kom fram gjennom intervjuene at det var blandede følelser rundt endringen, noen var svært positive og åpen, men i hovedsak var de ansatte skeptiske. Med andre ord kan det sies at Ramirent opplevde mye motstand fra sine ansatte da planene for endringen ble annonsert. Motstand mot endring er velkjent, og det sies at ledere som ikke tenker over potensiell motstand fort vil erfare at ting ikke går som smurt, da motstand har en direkte kobling til de ansattes motivasjon (Hennestad, Revang, Strønen, 2012, s. 178). I Ramirent sitt tilfelle var det ikke en forståelse for at endringen måtte skje, og de ansatte så ikke behovet for å endre seg da de var fornøyde med slik ting var fra før av. Ledelsen arbeidet ikke aktivt nok med å øke forståelsen for endringen.

Med utgangspunkt i det første steget i Lewin's modell, vil det være avgjørende å prøve å gjennomføre en så god implementering av de nye tiltakene som mulig for å redusere den uønskede motstanden. Det vil si at de kontinuerlig jobber for å endre de ansattes tankesett fra det gamle til det nye, og at de hele tiden blir minnet på hvordan de skal følge den nye måten å gjøre dette på, og at pådriverne uttrykker viktigheten av dette. Dersom pådriverne for endringen har en god oppfølging av dette gjennom hele prosessen, vil implementeringen av det nye tankesettet fungere optimalt. Det er viktig at de ansatte forstår hvorfor endringen er nødvendig, og at det forekommer tydelige instruksjoner for en framgangsmåte (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 402).

Ved motstand mot endring finnes det ulike strategier å velge mellom (Brochs-Haukedal, 2015, s. 338), vi vil analysere et utvalg av disse opp mot hva vi finner relevant i forhold til vår problembakgrunn.

Opplæring og kommunikasjon:

Når omstilling skjer på initiativ fra ledelsen, som i Ramirent sitt tilfelle, er det ikke uvanlig at de underordnede i organisasjonen ofte er uten tilstrekkelig med kunnskaper om

beslutningsgrunnlaget. Det kan være viktig informasjon som mangler, eller analysen av situasjonen kan være ukjent. Dette kan i mange tilfeller resultere i at det kun er lederne, med full informasjonstilgang, som innser nødvendigheten av bestemte, iverksatte tiltak under endringsprosessen (Brochs-Haukedal, 2015, s. 338). I et slikt tilfelle kan god kommunikasjon og informasjonsflyt og opplæring være avgjørende. Dette er for å sikre at alle involverte parter skal kunne forstå behovet for endringen, hva som faktisk endres og at de får tilstrekkelig opplæring i de nye systemene og rutinene.

På dette grunnlaget kan det forstås at kommunikasjon er et godt verktøy i opptiningsfasen. Som tidligere presentert i oppgaven er det nettopp i dette området det forekommer en svikt i Ramirent sitt tilfelle. Alle fire hovedrespondentene påpekte at det forekom en gråsoner når det kom til kommuniseringen av alle de viktigste faktorene rundt endringen, eksempelvis instruksene og den nye strukturen. Kommunikasjonen som fant sted var i tillegg mangelfull. Mye av informasjonen som ble gitt ut var over epost, noe som kan være med å bidra som støy, som tidligere er forklart i oppgavens teoridel.

Både respondent 1 og respondent 2, som er de to respondentene med stillinger høyest i hierarkiet, innrømmer at det største problemet i gjennomføringen var at det forekom en svikt i kommunikasjonen. Mellomlederen, respondent 2, følte selv at han ikke hadde god nok innsikt i hva som foregikk, noe som var problematisk da han var en person mange av medarbeiderne henvendte seg til i løpet av prosessen. For å eksemplifisere dette har vi valgt å legge ved et sitat fra intervjuet: *“De nye arbeidsområdene og oppgavene som skulle utføres var ikke godt nok kommunisert. Det spørsmålet som ble stilt mest i løpet av denne perioden var ”Hvem gjør hva?”... i tillegg var ikke stillingene godt nok annonsert med ansvarsområder, så det var veldig lite informasjon om hvem du skulle kontakte for å få svar på ting og hvem som var ansvarlig for de nye oppgavene. Folk visste ikke hvem de skulle kontakte, så det ble veldig mye rot. Jeg personlig fikk veldig mye spørsmål om hvem som var ansvarlig, så svarte jeg på det og så gikk det en uke så var det forandret. Det var tilnærmet umulig å klare å følge med.”* (Respondent 1).

Et av tiltakene som ble iverksatt fra konsernledelsen sin side var at de ansatte skulle få nye titler og noen skulle få nye stillingsinstruksjoner. Problemet her var at det ikke var rom for planlegging, på grunn av økende tidspress, og dermed ble folk kastet ut i nytt arbeidsområde uten helt å vite hva dette gikk ut på. Dette førte til stor usikkerhet rundt hver enkeltes

medarbeider sin arbeidssituasjon, og det faktum at de ikke hadde en kontaktperson med svar på spørsmålene deres, bidra til å øke denne usikkerheten.

Den negative siden med denne strategien er at den kan være tidkrevende, spesielt i store organisasjoner (Brochs-Haukedal, 2015, s. 339). I følge topplederen vi intervjuet, var det et stort tidspress fra konsernledelsen sin side da det kom til iverksettingen av denne endringen, noe som førte til at gjennomføringen av en slik strategi kunne blitt vanskelig.

Deltaking:

Under gjennomføringen av en endringsprosess kan det virke problematisk å holde alle medarbeidere tilstrekkelig involvert, og da er det en økende sjans for at relevant kompetanse kan bli oversett. Det positive med å involvere de underordnede ligger særlig i at det skaper eierskap og forpliktelse til beslutningen som tas. Det kan imidlertid også ha en pris, på den måten at beslutninger tar lengre tid, og ved at det ofte vil komme innspill som ledelsen oppfatter som irrelevante. Underordnede vil naturlig nok ha ønsker og behov som ikke ledelsen deler i like stor grad, som for eksempel oppgradering av kantinen i tider med kostnadskontroll (Brochs-Haukedal, 2015, s. 339).

Topplederen, respondent 2, uttrykte at de ikke så viktigheten av å inkludere de ansatte under planleggingsfasen og startfasen av endringsprosessen. Han uttrykker gjennom intervjuet at dette var en feil fra deres side, og at om han skulle gjort det om igjen ville han prioritert dette. Avdelingslederen og representanten fra de på gulvet, respondent 3 og 4, uttrykket også sine frustrasjoner rundt mangelen på deltakelse under endringsprosessen. Da begge disse respondentene hadde et nærmere innblikk i hvordan endringen direkte påvirket medarbeiderne, følte de selv at de hadde en større forståelse om hva endringen faktisk gitt ut på enn det ledergruppe hadde.

4.1.2 Fase 2 - Move

For at implementeringen av en endring i en organisasjon skal være realistisk, burde en planlagt struktur optimalt sett finne sted, da dette øker sjansene for et vellykket utfall. Denne strukturen burde i utgangspunktet følges opp av pådrivere for endringen, som i dette tilfellet er konsernledelsen i Ramirent og toppledelsen i Norge (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 72). Dette gjelder spesielt for organisasjoner som er i kontinuerlig endring, slik som Ramirent. Planene for endringen ble kommunisert fra konsernledelsen til ledergruppen i Norge, men på grunn av

stort tidspress ble det ikke lagt gode nok planer for hvordan dette videre skulle bli kommunisert eller strukturert nedover i organisasjonen. Samtlige av våre intervjuobjekter var klar over visjonen bak omorganiseringen, men kun topplederen, respondent 2, hadde en formening om hvordan dette hadde vært tenkt å gjennomføres. Ingen av de resterende respondentene visste hva hensikten med denne store endringen var, det ble i hovedsak sett på som unødvendig.

Under intervjuene kom det godt fram at oppfølgingen av det strukturelle ikke var tilstrekkelig under gjennomføringen av omorganiseringen. Grunnet den manglende informasjonsflyten fra toppledelsen, oppstod det altså mye usikkerhet og forvirring i endringsprosessen. Dette var gjeldene for de aller fleste ledd i organisasjonen. Som et resultat av dette var gjennomføringen av endringen svært ustrukturert. Dersom de aktuelle kandidatene for nye stillingsinstrukser hadde blitt informert om hva dette innebar, og hvilke oppgaver som skulle delegeres til dem, ville arbeidsoppgavene blitt gjennomført på en mye bedre måte.

Et annet resultat av den manglende strukturelle gjennomføringen var at et knippe arbeidsoppgaver falt igjennom og ikke ble gjennomført ved jevne mellomrom. Dette førte til at flere kunder ble påvirket av endringens dårlige struktur, noe som resulterte i misnøye hos dem og et fall i omsetningen hos Ramirent. Dette var i direkte strid mot endringens bakgrunn og visjon, noe som kunne vært unngått ved en bedre planleggings- og strukturingsprosess.

Ramirent burde tatt seg bedre tid når det kom til planlegging av strukturen for både endringen og sluttresultatet av omorganiseringen, dette burde også blitt fulgt opp kontinuerlig gjennom hele prosessen. Ramirent har behov for en oppfølging som er med på å øke motivasjonen og forståelsen til medarbeiderne. Det er ikke lett å få ansatte til å gjøre noe dersom de ikke forstår behovet eller lønnsomheten ved å gjøre det.

Et steg i ledningsretorikk er gjentakelser. Viktigheten av gjentakelser poengteres med at en stadig påminnelse av budskapet vil holde det ferskt i minne hos medarbeiderne, og hindre at budskapet forandres når det går fra person til person (Echeverri & Edvardsson 2002). Dette understrekes også med ønskemål fra medarbeiderne, hvilket kom fram under intervjuene, at en stadig påminnelse ville kunne hjelpe til med å bryte inngrrodde rutiner.

4.1.3 Fase 3 - refreeze

Den tredje fasen i Lewin`s trestegsmodell er, som tidligere forklart i teorikapittelet, det som kalles for nedfrysingsfasen, eller refreeze. I denne fasen skal nye tiltak rutineres og stabiliseres. I denne oppgaven ser vi ikke det som relevant å analysere dette punktet med tanke på den gitte endringen, da det gjennom analysen av de innsamlede dataene viser at steg 1 og steg 2 burde jobbes med internt i organisasjonen. Disse burde gjennomføres på en tilfredsstillende måte før nye tiltak blir fastsatt i organisasjonen, ellers øker sjansene for misnøye fra de ansatte betraktelig.

4.2 Kommunikasjon

Etter en gjennomgang av endringen i Lewins trestegsmodell sitter vi igjen med et klart inntrykk av at denne endringen har vært problematisk å gjennomføre på grunn av et dårlig utgangspunkt og mangel på strategier. I oppgavens teorikapittel og i startfasen av analysen har det blitt presisert viktigheten av god kommunikasjon for å sikre så god gjennomføring av endringsprosessen som mulig. I vår tolkning av den innsamlede dataen kan det virke som at kommunikasjonen ikke var tilfredsstillende på grunn av mangel på struktur, tid og informasjon. *“Det var forferdelig vanskelig kommunikasjon, det var mange som satt i ledergruppen som ikke forstod, og derfor ikke kunne kommunisere det ut.”* (Respondent nr. 1).

Ved planleggingen av en endringsprosess finnes det et utvalg av kommunikasjonsstrategier å velge mellom, med forskjellig grad av medvirkning og med varierende bruk av virkemidler. Forfatterparet T.J og Sandra Larkin har sammen konstruert en oppskrift de mener er avgjørende for å lykkes i endringsprosesser:

- *Gi informasjon direkte til førstelinjelederne, og la dem kommunisere budskapet videre til sine medarbeidere.*
- *Bruk muntlig personlig kommunikasjon, ansikt til ansikt.*
- *La budskapet først og fremst handle om de lokale forholdene: ikke snakk om virksomhetens overordnede mål og verdier, men om forventninger og resultater i de lokale enhetene. Kommunikasjonen må ta utgangspunkt i medarbeidernes hverdag og det som oppleves som nært og relevant for den enkelte* (Erlie, 2012, s. 151).

Oppskriften til Larkin og Larkin burde imidlertid ikke anses som en mal for kommunikasjonen i endringsprosesser, da endringer er situasjonsavhengig. Dette grunnlaget

skisser en mulig strategi for endringer som har mange positive elementer. Det er viktig at kommunikasjonsstrategien tar utgangspunkt i den aktuelle organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen (Erlie, 2012, s. 152).

Ut i fra vår tolkning av omorganiseringen i Ramirent, med spesiell vektlegging på motstanden, usikkerheten og den manglende informasjonsflyten som truet motivasjonen, vil vi anbefale en sammensetting av to strategier for en bedre gjennomføring av kommunikasjonen.

Strategi 1: Top-down

Ved en slik strategi blir en visjon for endringen formulert av toppledelsen, og den blir informert videre fra toppledelsen via linjen ned i organisasjonen. Ideelt sett burde alle ledere bli kalt inn til seminar hvor de kan argumentere, diskutere og skape en eierfølelse til endringen. Deretter kommuniserer lederne, via møter eller foredrag, budskapet videre til sine medarbeidere hvor de sørger for at visjonen, bakgrunnen og strategien for endringen blir dekket og forstått.

Fordelen med en slik strategi er at mellomlederne vil sitte på den relevante informasjonen de trenger om endringen, slik at de på en god måte kan kommunisere dette videre nedover i organisasjonen. Ulempen med denne type strategi er at det kun forekommer enveiskommunikasjon, og ledelsen får dermed ikke dra nytte av medarbeidernes innsikt og ideer (Erlie, 2012, s. 152).

Strategi 2: Aktiv medvirkning

En slik strategi tar utgangspunkt i at det gis generell forhåndsinformasjon om omgivelsene, og det jobbes aktivt for å skape forståelse for behovet for en endring. Gjennom gruppearbeid og kollektiv tenking skapes en visjon for endringen, og alle som blir berørt er med i prosessen om hvordan de kan utvikle en best mulig strategi for gjennomføringen av endringen. Ved en slik strategi vil det likevel forekomme motstand, men også i de fleste tilfeller engasjement (Erlie, 2012, s. 153).

Fordelen med en slik strategi er at medarbeiderne aktivt trekkes med i endringsprosessen, og ulempene er at dette er både tid- og ressurskrevende. Det krever i tillegg også en eksisterende

kultur hvor medarbeiderne er motivert og kompetente for å være deltakende i beslutningsprosessen (Erlie, 2012, s. 153).

Ved en slik sammensetting øker sjansene for en vellykket kommunikasjonsflyt gjennom alle ledd i organisasjonen. I Ramirent sitt tilfelle var det mye usikkerhet hos mellomlederne, da de ikke hadde nok informasjon om hva som skulle gjøres, noe som gjorde hverdagen problematisk for medarbeiderne på gulv. I tillegg oppfordrer en slik strategi til deltakelse, noe som har blitt analysert nærmere i delkapittel 4.1.1. I tillegg ved å følge Larkins-parets oppskrift, kan mye av problemene Ramirent opplevde løses. Dette vil vi komme tilbake til under kapitel 5.0 konklusjon.

4.3 Organisasjonskultur

Med tanke på at Ramirent har vært i kontinuerlig endring siden finanskrisens start i 2008, har det vært mye utskiftning i de ansatte og de ansattes oppgaver. Disse store endringene har satt sitt preg på Ramirent sin kultur, og har vært med på å forme den til den er i dag. Den store omorganiseringen som startet i 2014 var som tidligere nevnt en av de større endringene organisasjonen har gjennomgått i nyere tid, noe som gjenspeiler seg i de ansattes kultur. Gjennom datainnsamlingen har vi fått et innblikk i hvordan kulturen var før endringen, og hvordan den ble formet under presset og usikkerheten av omorganiseringen. Analysen av organisasjonskulturen vil følge samme strukturelle mønster som delkapittel 2.5, som tar for seg de tre kulturelle nivåene.

4.3.1 De tre kulturelle nivåene i Ramirent

Under analysen kom det tydelig fram at det var noen elementer ved organisasjonskulturen som var av større betydning enn andre. De punktene vi la merke til var verdier og visjon, organisasjonens mål og mening, tillit, trygghet til organisasjonen og samhold (trivsel).

Etter å ha analysert alle dybdeintervjuene fikk vi inntrykk av at organisasjonskulturen endret seg betraktelig etter endringen. Før endringen var organisasjonskulturen veldig godt etablert og de fleste trivdes utrolig godt, vår respondent på gulvet beskrev kulturen på følgende måte: *"Det har alltid vært en veldig fin gjeng her, og vi har egentlig alltid hatt veldig bra resultater. Folk er veldig hardtarbeidende og det har alltid vært slik at vi hjelper hverandre om det er behov. Folk var gode venner, spiste lunsj sammen og vi har hatt det generelt sett veldig fint*

på arbeidsplassen. Vi har jo en felles visjon og noen felles mål i Ramirent som vi har jobbet mot, og det har vært fint" (Respondent 4).

4.3.2 Artefakter

Med tanke på at vi kun møtte et av intervjuobjektene, og ikke fikk observert dem personlig, var det ikke enkelt å plukke opp organisasjonens kulturuttrykk. Gjennom intervjuene fikk vi likevel litt informasjon om deres artefakter både før og etter endringen.

En av de største endringene når det kom til bedriftens artefakter, var det generelle språket. Men tanke på at omorganiseringen bidro til at bedriften skulle bli mer internasjonal, ble de fleste definisjoner og titler endret til Engelsk. Likevel har de ansatte i Ramirent valgt å bruke de gamle titlene når de snakker om bedriften i hverdagen. Dette er fordi det ikke lå god nok planlegging til grunne, og de nye titlene var svært diffuse. Hva betydde egentlig den nye tittelen, og hvilke arbeidsoppgaver var tilknyttet til den?

På grunn av kostnadsreduserende tiltak var det også flere elementer ved kulturen som skapte samhold som forsvant. Før omorganiseringen hendte det at de ansatte fikk sponset felles lunsj, og dette var en stor del av organisasjonskulturen. Det skapte samhold og hygge på arbeidsplassen. På grunn av utskiftningen i de ansatte i de forskjellige avdelingene, både på grunn av organisering og nedbemanning i løpet av de siste årene, ville dette vært et bra samlingspunkt for medarbeiderne til å knytte sterkere bånd.

Flere av respondentene våre uttrykket gjennom intervjuene at samholdet og trivselen var en av de viktigste elementene ved deres kultur på arbeidsplassen, og ved et par avdelinger har dette samholdet blitt svekket under omorganiseringen, noe de fremdeles jobber med å bygge opp igjen.

Før endringen skjedde, hadde de ansatte god kontroll på hva de skulle gjøre og de var veldig fornøyde med organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet. Tilliten til ledelsen og til organisasjonen generelt vær svært stor. Da endringen kom, ble det mye forvirring. Ved noen avdelinger innså de at endringen ikke kom til å bli vellykket, og da gikk de delvis tilbake til den originale strukturen. Dette fikk vi et inntrykk av gjennom intervjuet med vår første respondent, mellomlederen:

«Den store utfordringen her var at ganske umiddelbart etterpå ble det gjort en korreksjon i endringen, det vil si at de trakk en del av de ansatte som egentlig hadde fått nye roller kanskje bare halvannen måned etterpå, så ble de plutselig flyttet tilbake. En del av disse her lagerfolkene ble flyttet først til HUB-strukturen, og så tilbake til sin gamle avdeling og måtte rapportere inn der. Dette vil si at denne endringen ikke ble fullverdig, vi fikk bare en delvis løsning, og vi holdt egentlig ikke på organisasjonen slik som den var. Så vi tok et lite steg tilbake allerede etter bare to måneder inn i endringen» (Respondent 1).

Da ledelsen en kort tid etter endringens start gikk tilbake på noen av endringene, førte dette til at de ansatte mistet mye tillit til ledelsen og til endringens hensikt. Dette igjen førte til at folk ble sinte og frustrerte.

4.3.3 Verdi, visjon og normer

En av de viktigste elementene ved Ramirents kultur har vært deres visjon og verdier. På deres hjemmesider står det som følgende: *“Våre kjerneverdier er å være åpen, progressiv og engasjert. Vår visjon er å bli det ledende og mest progressive firmaet for utstyrløsninger i Europa, samt å sette standarder for bransjeytelse og kundeservice”* (Ramirent, 2010).

Flere av respondentene har uttrykt at det har vært fint å ha et felles mål og felles verdier å jobbe mot, dette har skapt en forsterket teamfølelse. Gjennom omorganiseringen forsvant en del av tilliten til de ansatte til organisasjonen, noe som førte til at verdiene og visjonen som tidligere hadde vært viktig for dem, ikke nå lenger var av samme betydning. Dette kom tydelig fram under intervjuet vårt med en av de på gulvet: *“Vi var egentlig en ganske sammensveiset gjeng og vi dro i samme retning. Vi hadde en veldig god teamfølelse, det har vi til en viss grad enda, men den er ganske svekket.”* (Respondent 4).

Verdier og visjon kan være en ledende faktor når det kommer til å holde de ansatte motiverte. Dette er så lenge de er oppnåelige og klart formulerte. I tillegg kan verdier og visjon være med på å gi de ansatte en tilhørighet til arbeidsplassen, noe som følgende kan skape større motivasjon. Dersom de ansatte føler en tilhørighet til jobben sin og arbeidet de gjør, vil det naturlig følge til at de ønsker gode resultater, noe som er høyt ønskelig for organisasjonens del da dette gir gevinst og profitt. Vi fikk inntrykk av at alle verdiene til Ramirent var bruksverdier før endringen, men at dette brått forandret seg da tilliten til organisasjonen ble svekket.

4.3.4 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser er, som vi allerede har presisert i teorikapittelet, noe som den enkelte selv ikke er seg bevisst. Det kan beskrives som noe en tar for gitt, og som derfor får karakter av å være en "sannhet" i organisasjonen (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 133). Et typisk trekk med de grunnleggende antakelsene i en organisasjon er at de kommer gjerne til overflaten i krisesituasjoner. Et eksempel på dette kan være når organisasjonens eksistens trues, slik som i en endringsprosess, vil ledelsens handlinger vise hva som er virkelighetsoppfatningen til organisasjonen, og hvordan de ser på seg selv. Respondent 4 mente at etter endringen tok plass i organisasjonen ble en del virkelighetsoppfatninger diffuse, og det tok lang tid før arbeiderne klarte å omstille seg. Hvordan vi skal identifisere innholdet i de grunnleggende antakelsene i en organisasjon er ikke alltid like lett å svare på, og på dette grunnlag har Edgar Schein identifisert syv dimensjoner for å skille ulike kulturer fra hverandre:

- *Hvordan forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene oppfattes.*
Medarbeiderne uttrykket en bekymring over at Ramirent sitt omdømme muligens var blitt svekket etter omorganiseringen, da en del arbeidsoppgaver ikke ble gjennomført på grunn av manglende kommunikasjon og struktur, noe som gikk ut over kundene.
- *Hvilket syn man har på menneskets handlinger.*
Ut i fra vår tolkning forble denne oppfatningen lik etter endringens gjennomføring.
- *Hvordan organisasjonen kommer frem til "sannhet".*
Ut i fra vår tolkning forble denne oppfatningen lik etter endringens gjennomføring.
- *Hvordan organisasjonen betrakter tid.*
Alle fire hovedrespondentene at Ramirent burde brukt mer tid på å planlegge endringen, og at synet på hvilke oppgaver som krever mer tid og planlegging burde omjusteres.
- *Hvilke antakelser har man om menneskelig natur.*
Ledelsen innførte blant annet strengere krav for arbeidet, noe som gjorde at virkelighetsoppfatningene måtte omstilles. "Men vi ler jo mye av kravene deres. Det står på en liste at det skal være 4000 klemmer på lageret, og det skal stemme på en

prikk ellers blir det bråk, og det de ikke forstår i ledelsen er jo at det alltid vil være avvik på lager. Det er tydeligvis ikke alle som forstår. Vi er jo mennesker, og mennesker gjør feil, og det er det veldig lite rom for hos Ramirent” (Respondent 4).

De hadde et behov med å ha telling på varer som gikk inn og ut av lageret. Før var det sånn at de ikke så poenget med å ha telling, og mente dette var for tidskrevende og at de ansatte måtte regne med litt svinn i organisasjonen. Respondent 4 mente det ville ta sin tid før arbeiderne klarte å la de nye rutine bli en del av arbeidshagens virkelighetsoppfatninger.

- *Hvilket syn har man på relasjoner mellom mennesker.*

Ut i fra vår tolkning forble denne oppfatningen lik etter endringens gjennomføring.

- *Hvilket syn har man på konflikt (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 134).*

Ut i fra vår tolkning forble denne oppfatningen lik etter endringens gjennomføring.

4.3.5 Organisasjonskultur og kommunikasjon

Ved en endringsprosess vil det med stor nytteverdi for organisasjonen være viktig å ta stilling til at det vil forekomme et skift i kulturen. Ideelt sett burde det legges en plan for gjennomføringen av dette. Det vil være lønnsomt å vite hvordan den eksisterende kulturen er i organisasjonen, og hva slags type kultur som er ønskelig at skal prege organisasjonen. Bevisst bruk av formelle og uformelle kommunikasjonskanaler kan bidra til et skifte som gradvis vil ha en påvirkning på kulturen. For at dette skal gjennomføres på en god måte er det viktig at kommunikasjonen er mottakerorientert, og at det forekommer en toveiskommunikasjon (Erlie, 2012, s. 120). I Ramirent sitt tilfelle la det ikke en planlagt overgang av kulturen til grunn, og vi tolket det som om det ikke hadde vært et tema som var viktig for ledelsen da endringen ble konstruert. Dersom gjennomføringen skulle blitt bedre mottatt av de ansatte, burde ledelsen strategisk tenkt gjennom hvordan dette direkte påvirket de ansattes hverdag, og jobbet for å bevare gode elementer av kulturen som allerede var tilstedeværende. Dette kunne blitt løst gjennom å kommunisere hva som *ikke* ble endret, og hvilke elementer som ville forblitt. En organisasjonskultur er blant de viktigste elementene for en medarbeider på arbeidsplassen, derfor kan store endringer i denne være med på å ha en negativ effekt på de ansattes motivasjon.

4.4 Motivasjon

Etter en grundig gjennomføring av endringens påvirkning på kulturen i Ramirent vil vi nå undersøke hvilken effekt dette kan ha hatt på de ansattes motivasjon. Som tidligere nevnt kan motivasjon defineres på følgende måte: «Motivasjon kan forklares som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd» (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s.93). Analysen av motivasjonen vil følge samme strukturelle mønster som delkapittel 2.6, og vil derfor i hovedsak ta for seg Maslows behovshierarki.

Som tidligere presentert i oppgavens teorikapittel, kan store endringsprosesser være med på å forme de ansattes motivasjon på arbeidsplassen, både positivt og negativt. Det kan være flere grunner til dette. Ved å analysere den gjennomføringen gjennom Maslows behovshierarki kan vi lettere få et innblikk over de positive og negative sidene ved denne påvirkningen. I forhold til kommunikasjon betyr denne behovsteorien at den enkelte medarbeideren har behov for mellommenneskelig støtte, tillitt og oppmerksomhet. Kommunikasjonen på arbeidsplassen må derfor også handle om følelser, og ikke bare fakta (Erlie, 2012, s. 127).

4.4.1 Fysiologiske behov

De fysiologiske behovene ble i all hovedsak dekket hos de ansatte i Ramirent, under endringen. Det eneste som er verdt å kommentere her er at noen av våre respondenter mener de ble lovet høyere lønninger, noe som ikke viste seg å stemme, og dette var med å påvirke motivasjonen på en negativ måte.

4.4.2 Trygghetsbehov

Å skape mellommenneskelig trygghet i forhold til kommunikasjon vil si å skape et kommunikasjonsklima der alle tør å si hva de mener uten å frykte sanksjoner (Erlie, 2012, s127). Gjennom beskrivelsen av strukturen på endringen uttrykket vår respondent fra gulvet at de ansatte ikke var redde for å vise sin misnøye, men at disse tilbakemeldingene ikke ble tatt på alvor og gjort noe med. Et av utfallene fra endringen til Ramirent var at motivasjonen hos de ansatte dalte, spesielt hos enkelte fordi de ikke visste hva som var deres nye arbeidsoppgaver og at de ikke følte seg delaktig i endringsprosessen. Respondent 1 fortalte at ute blant kunder og på forskjellige prosjekter skjedde det at oppgavene falt gjennom, fordi lederne sendte de videre til nye ansvarpersoner, og de sendte de videre igjen, for det var ingen som visste helt hvem som hadde det ansvaret. På grunn av dette mistet Ramirent en del kunder noe som skapte mye usikkerhet rundt hver enkeltes arbeidssituasjon.

4.4.3 Kontaktbehov

De ansattes behov for vennskap og samhold på jobben ble i en viss grad svekket. Dette var med tanke på den hyppige utskiftningen av ansatte i avdelingene, som gjorde at muligheten for å knytte sterke bånd med kollegaene sine ikke var like tilstedeværende som tidligere.

4.4.4 Personlig bekreftelse

Tidligere hadde Ramirent en avdelingsleder-struktur, men under omorganiseringen ble dette endret til distriktsleder-struktur. Dette var en misvisende organisasjonsstruktur, da de i realiteten fremdeles bare hadde ansvar for en avdeling. En effekt denne omstruktureringen hadde var at flere mistet en del av ansvarsområdet sitt, da de ble en distriktsleder-struktur. Det var svært frustrerende for de som mistet mye av ansvaret sitt, og vitnet at det ble gitt til andre som ikke klarte å gjennomføre det like godt. Ut fra dette var det mange som ble ganske demotivert da de ikke følte at de ble anerkjent og akseptert i organisasjonen. Ros og positiv feedback er viktige elementer for å opprettholde motivasjonen, og dersom medarbeideren ikke får være delaktig i å påvirke sin egen arbeidssituasjon vil dette ha en negativ innvirkning på motivasjonen.

4.4.5 Selvrealisering

Det var også noen som syntes endringen var motiverende, nemlig de som ble oppgradert og fikk nye posisjoner høyere i organisasjonshierarkiet. De hadde nå fått ansvar der de ikke hadde hatt ansvar tidligere. Noen syntes dette var veldig interessant, spennende og en personlig utvikling. Det øverste punktet er som sagt selvrealisering, og det var dette punktet som ble berørt da de ansatte mistet eller eventuelt fikk ny lederstilling.

Med dette utgangspunktet kan vi tolke det som at motivasjonen hadde en negativ effekt av endringen. Dersom Ramirent kunne ventet med endringen, og forbedret kommunikasjonen på forhånd hadde det vært lettere for de ansatte å være mer positive til endringen. Positive arbeidere er motiverte arbeidere. Dette var det mangel på i dette tilfellet, spesielt hos medarbeiderne på gulvet.

Endringen skulle i utgangspunktet være av positiv natur for organisasjonens fremtid, hvor den skulle bli mer strukturert. Dessverre endte det med mye motstand og forvirring blant de ansatte, og lite forståelse for endringen, noe som kan være ledende faktorer for å forklare hvorfor motivasjonen dalte. I tillegg til å kommunisere bedre, kunne også ledelsen prøvd å få

de ansatte til å medvirke bestemmelsen og få de til å bli delaktig i endringen. De ville da følt seg inkludert. Dette er viktig for å opprettholde motivasjonen. Organisasjoner er avhengige av sine medarbeidere, ettersom det er de som skal utføre arbeidet. Trivselen kan bli dårlig og motivasjonen kan syke dersom samspeillet mellom ledelsen og medarbeiderne er dårlig, og det kan føre til at organisasjonen muligens ikke når sine mål. Dette vil være gjensidig nytte for å takle usikkerhet i omgivelsene (Erlie, 2012, s. 18)

Dette gjelder spesielt når det gjelder å vise anerkjennelse for ting en arbeidstaker gjør utover det han må gjøre i henhold til kontrakt. Ved å stimulere dette behovet hos arbeidstakere kan du få en svært effektiv organisasjon, med medarbeidere som yter mye over det man kan forvente. For å vise anerkjennelse for en medarbeider som har gjort en god jobb, er det viktig å kommunisere en god tilbakemelding så fort som mulig, og man kan også ha en sammenkomst for å feire en prestasjon eller gi en form for belønning (Kaufmann, Kaufmann, 2009, s. 97).

Selv om Abraham Maslows behovshierarki-modell er veldig mye omtalt så har den også fått mye kritikk. Det er ikke sånn at man må oppfylle det første steget i modellen for å kunne gjøre noe på neste steg, fordi vi mennesker er fleksible nok til å klare å oppfylle flere behov samtidig. Det er også mulig å være på flere steg på en gang, men hovedpoenget med modellen er å vise at man må ha et minimumsbehov dekket før man begynner å fokusere på et behov langt høyere opp på pyramiden (Nørgaard s. 29).

4.5 Feilkilder

Forskning er en komplisert prosess som er utsatt for feil av ulike slag, og det er derfor viktig å forbli kildekritisk i en slik prosess. Slike feil har vi valgt i vår oppgave å kalle for feilkilder. Feilkilder er forhold som vi må være bevisste på i løpet av en undersøkelse, altså noe som kan påvirke resultatenes validitet og reliabilitet.

I løpet av den kvalitative datainnsamlingen tok vi høyde for flere ting som kunne påvirke observasjonene våre. Det første vi antok var at det er lett å tolke data etter det vi selv ønsker at resultatet skal være. Da vi tidlig i prosessen fikk et inntrykk av at hovedproblemet lå i den interne kommunikasjonen, var det lett for oss å bare fokusere på de negative aspektene ved kommunikasjonen. Gjennom analysen av datamaterialet kom det frem at det var positive

aspekter ved kommunikasjonen også, som for eksempel at det jevnlig kom informasjon underveis på mail og at ledelsen var åpen om at de selv hadde lite informasjon.

Kvalitativ metode er svært ressurskrevende for både oss som forskere og for intervjuobjektene, og dette førte til at utvalget vårt ble mindre enn det vi skulle ønske. Dette kan igjen føre til at risikoen for feilkilder som oppstår blir større. Vi hadde få respondenter, og har derfor bare intervjuet et lite utvalg av populasjonen. Med tanke på dette kan vi ikke med sikkerhet si at våre resultater er valide. En annen feilkilde knyttet til utvalgsdesign (avsnitt 3.3) er at ettersom det var en tidkrevende prosess å finne en organisasjon å skrive om, fikk vi mindre tid enn ønsket.

En annen feilkilde var at en av oss hadde en relasjon til et av intervjuobjektene, noe som kan ha en påvirkning på intervjuobjektet når det kommer til hvor ærlig det er i sine svare. Dette kan være både bevisst og ubevisst.

Vi har også intervjuet flere respondenter fra forskjellige avdelinger, men med tanke på noen av respondentenes nasjonalitet var det fire av intervjuene vi ikke følte nytteverdien av, da vi ikke oppfattet dem som ærlige og/eller at de forstod oss. De fleste av dem svarte også korte svar - og alt var greit. Da vi følte informasjonen var ukorrekt tok vi en beslutning om å ikke ta disse med i oppgaven.

I kvalitative undersøkelser understrekes viktigheten av å være kildekritisk til ens egen undersøkelse. Respondentene kan ha snakket i sinne, de kan ha snakket ut av frustrasjon og ikke klart å skille mellom subjektiv og objektiv argumentering.

Siden vår første respondent var den eneste vi har møtt fysisk, kan dette også være en mulig feilkilde.

5.0 Konklusjon

“Hvordan kan den interne kommunikasjonen under en endringsprosess påvirke organisasjonskulturen, og hvordan kan dette videre påvirke motivasjonen til de ansatte?”

Den følgende konklusjonen skal på best mulig måte besvare vår gitte problemstilling, og er konstruert på bakgrunn av oppgavens analyse av det innsamlede datamaterialet.

Vi vil nå presentere vår tolkning av hvordan den interne kommunikasjonen under endringsprosessen har påvirket organisasjonskulturen i Ramirent, og hvilke konsekvenser dette kan ha hatt for de ansattes motivasjon.

På bakgrunn av oppgavens analyse og tolkningsdel har vi påvist at det forekom stor misnøye hos våre respondenter angående den gjennomførte kommunikasjonen under endringsprosessen. Dette gjaldt i utgangspunktet både gjennomføringen og innholdet av kommunikasjonen.

Den gitte endringen i Ramirent som vi har analysert i denne oppgaven kom overraskende på mange i organisasjonen. Gjennom vår tolkning kan dette skyldes en manglende intern kommunikasjon. Respondentene informerte oss om at de hadde et ønske om at dersom en slik endring skulle gjennomføres på ny, burde det vært et mellomledd i organisasjonen som stod for kommunikasjon til alle ledd i organisasjonen gjennom hele endringen. Dette vil si fra start til slutt.

Ramirent kjørte i gang en endringskurve for fort, og gjennomførte den før organisasjonen var klar for det. Dette var på grunn av økende tidspress fra konsernledelsen og for å gjennomføre endringen på en så lite kostnads- og ressurskrevende måte som mulig.

Under intervjuene ønsket vi å undersøke eventuelle tiltak Ramirent igangsatte for å klargjøre organisasjonen for endringen, slik at de kunne gjennomføre den på best mulig måte. Det eneste tiltaket våre respondenter var informert om var at de hadde gjennomført et kurs i endringsledelse, og hanket inn lederne i organisasjonen for å delta på dette. Det vil si at de forberedte lederne på endringen, men ikke alle de ansatte på gulvet. Dette kunne vært et svært vellykket tiltak dersom informasjonen lederne tilnærmet seg ble kommunisert videre nedover linjen. Respondentene nevnte at motivasjonen hos lederne var dårlig, og motivasjonskurven deres stupte, noe som følgende påvirket medarbeidernes motivasjon. Ledelsen så ikke

viktigheten av å inkludere alle i endringen. Organisasjonskulturen ble brått endret, ansatte opplevde nedbemanning og lederne fikk nye ansvarsområder de ikke hadde vært borti tidligere. Det kom tydelig fram i intervjuene at Ramirents struktur fungerer som et hierarki, altså en top-down type struktur, noe som hadde en påvirkning på organisasjonskulturens struktur.

Vi konkluderer altså med at under omorganiseringen forekom det for dårlig intern kommunikasjon, noe som påvirket organisasjonskulturen på en negativ måte. Dette igjen hadde en påvirkning på motivasjonen, hovedsakelig på en negativ måte. Endringen ble dårlig mottatt og ledelsen i Ramirent opplevde stor motstand mot endringen fra de ansatte. Endringen var i utgangspunktet positiv for organisasjonen, men fordi den ikke fungerte som planlagt, uten klare mål og god strategi, ble utfallet negativt med tanke på motivasjonen til de ansatte og organisasjonskulturen.

5.1 Forutsetninger og anbefalinger

Jacobsen og Thorsvik har kommet fram til noen forutsetninger for vellykket gjennomføring av endringsprosesser (2013, s. 404). Med tanke på hvor mye usikkerhet og motstand som er forbundet rundt dette temaet, vil det lønne seg å ha kunnskap om endringer, og hvilke forutsetninger som burde ligge til grunne for dem. Vi vil nå presentere et utvalg av disse forutsetningene som vi mener er relevante for vår studie:

- *“Det er skapt en følelse av krise, det vil si at det er en utbredt oppfatning i bedriften at det er behov for endring, at “det går galt hvis vi ikke gjør noe”. Man innser alvoret i situasjonen.”*

Omorganiseringen Ramirent gjennomførte kom brått på de ansatte, og flere av våre respondenter uttrykket at deres oppfatning av situasjonen var at det var unødvendig. Gjennom vår tolkning kan dette skyldes den manglende internkommunikasjonen under endringen. Det var ikke kommunisert ut et behov for forandring, endringen kom overraskende på de ansatte og forståelsen for endringen var derfor lav.

- *“Det er utformet en klar visjon for hva man vil oppnå ved endringene, og strategi for hvordan endringsprosessen skal gjennomføres”.*

Ramirent hadde ifølge respondent 1 en god visjon, men ifølge han var ikke de ansatte på gulv klar over denne visjonen og organisasjonen var ikke moden for en slik

omorganisering. Gjennomføringen ble oppfattet som lite strukturert, og både arbeidet og resultatene ble derfor som følger. Dette var på grunn av dårlig kommunikasjon blant ledelsen og de ansatte, samt at tiden var knapp til planlegging. De fleste ble kastet ut i arbeidet uten veiledning og klare mål.

- *“Visjon og strategi kommuniseres ut i hele organisasjonen, og man benytter enhver anledning til å få ansatte til å forstå visjonen og hva som skal endres, samtidig som det legges vekt på å kommunisere hva som skal forbli stabilt. På denne måten skapes det ikke en følelse av at “nå skal alt være nytt”, men heller av at noe skal endres mens noe annet skal være som før. Informasjonen kommuniseres slik at den motiverer ansatte til å slutte opp om endringsprosessen.”*

Her igjen er det viktig å gjenta at kommunikasjonen var for dårlig, og de ansatte fikk en følelse av at “nå skal alt være nytt”, altså en utskiftning i stedet for en endring.

Vi har også kommet fram til et par praktiske anbefalinger, også kalt tiltak, etter analysen av datamaterialet og omorganiseringen. Disse anbefalingene kan være med på å framheve det praktiske i organisasjonen, samt være til nytte for Ramirent som arbeidsgiver.

- Neste gang en lignende endring skal gjennomføres, vil det være lønnsomt for organisasjonen å sette seg godt inn i formålet med endringen. Med dette mener vi at dersom organisasjonen hadde brukt mer tid på planlegging og forberedning kunne endringens utfall vært mer vellykket. Endringen kom dessverre brått på, og de hadde kort tidsfrist. Med grundig forarbeid er det lettere å kartlegge de positive tingene som kommer ut av endringen. Grundig forarbeid kan være alt fra kartlegging, tankekart, spørreundersøkelser, intervjuer blant de ansatte osv. Det er også lurt å lage en kommunikasjonsplan og beredskapsstrategi for tiden etter endringen er gjennomført, da de ansatte vil oppleve nye utfordringer i denne tiden også. Vi har presentert vår anbefaling for en kommunikasjonsstrategi i delkapittel 4.2. Formann Mao uttalte *“En revuløsjon krever 500 års etterarbeid”* (Erlie, 2012, s. 148).
- Det er lurt å få på plass det teoretiske før endringen settes i gang. Det omhandler blant annet å beskrive arbeidsoppgaver som er ment til forskjellige ressurser, hvem som ivaretar hva, og fordele de ansvarsområdene under prosessen. Dersom ledelsen hadde brukt mer tid på å få stillingsinstruksene på plass hadde det vært lettere å drive

organisasjonen som ønsket. Det ble nevnt i intervjuet at stillingsinstruksene fortsatt ikke er 100% på plass, og at det fremdeles forekommer mye forvirring og usikkerhet. Å få på plass det teoretiske kan være å tegne realistiske organisasjonskart, analysere med mer. Det teoretiske de burde gjort var å analysere hva som skulle endres, og hva som ville forblitt stabilt - og gjerne sendt ut et skriv med informasjon til alle de ansatte. Dette skaper trygghet og relasjon - noe som igjen reduserer motstand til endring.

- Endringen skulle vært kommunisert bedre. God kommunikasjon er avgjørende for at implementeringen av de nye tiltakene skal være vellykket. Når endringer skjer er kommunikasjonen viktig for å sørge for at de ansatte føler seg ivaretatt. Når de ansatte føler seg delaktig i endringen øker motivasjonen, og samarbeidet blir bedre. En anbefaling er å bruke litt ekstra tid på kommunikasjonen. Det kom godt fram i intervjuene at kommunikasjonen rett og slett hadde vært for dårlig. Til neste gang er det lurt å snakke med de ansatte i organisasjonen gjennom hele prosessen, fra planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og til man har fått reflektert over sluttresultatet. Man kan snakke med avdelingsledere og lytte til deres meninger. Man kan be de tillitsvalgte snakke med de ansatte i deres ansvarsområder og rapportere til ledere som da kan kartlegge ut fra informasjonen de har fått. Dette kan gjøres ved å legge fram en prosessplan for omstillingen med milepæler og tidsfrister fram til det endelige målet som organisasjonen har satt. I starten av endringen er det lurt å få belyst motstanden og godta at det er forskjellige meninger, for det vil det alltid være i en endring. De ansatte kan få forskjellige reaksjoner på endringer, og det er viktig å ta disse reaksjonene alvorlig.

Disse punktene er et utgangspunkt på den endringen vi har satt oss inn i, men vil selvsagt være varierende fra endring til endring.

6.0 Litteraturliste

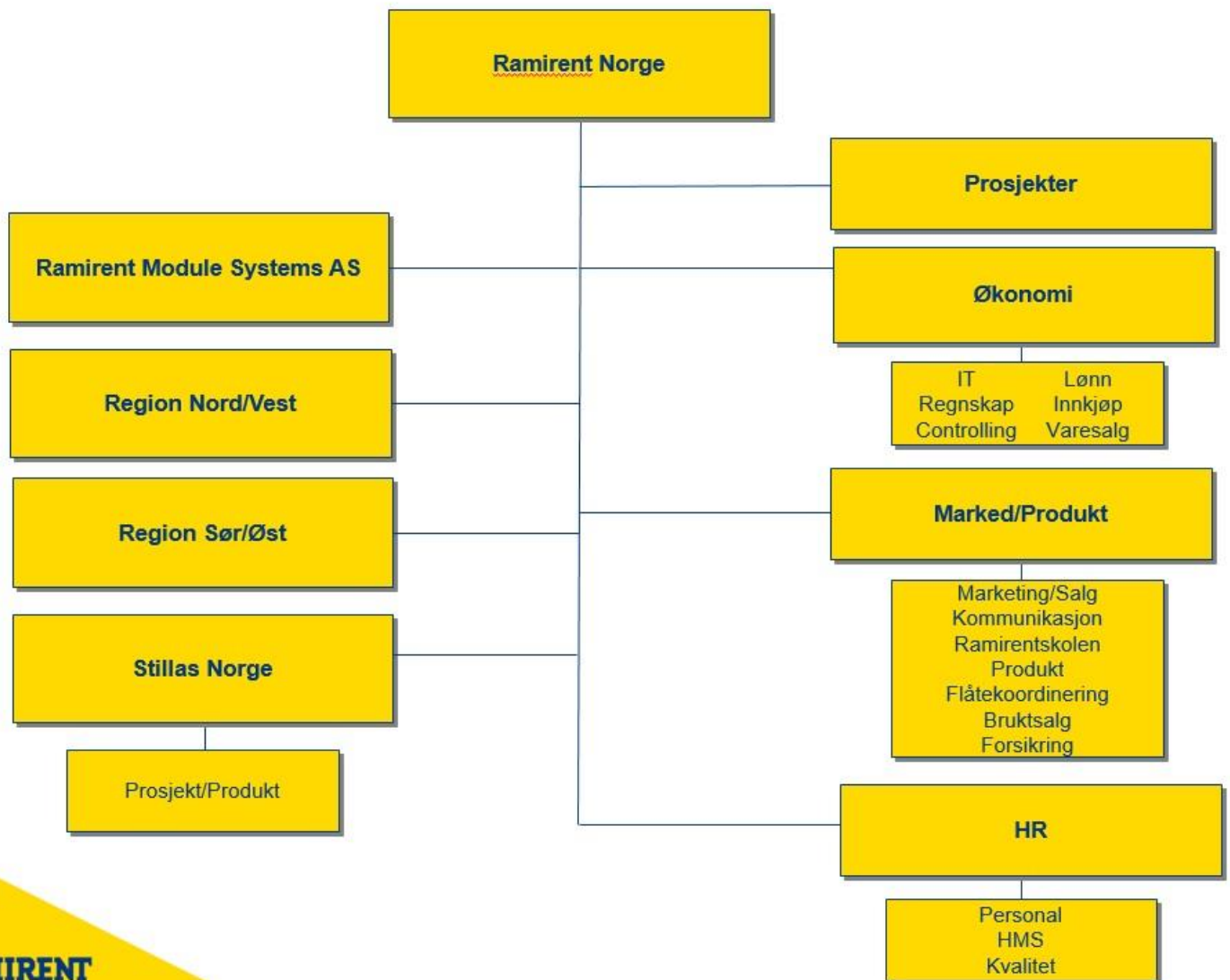
- Bang, Henning. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget, 2011.
- Brochs-Haukedal, William. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 2015.
- Cialdini, Robert B. *Påvirkning - Teori og praksis*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS, 2011.
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders. *Den dyktige medarbeider*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2005.
- Erlien, Bente. *Intern kommunikasjon - Planlegging og tilrettelegging*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget, 2012.
- Giæver, Fay, 2007, "Endring på arbeidsplassen - lederes redsel for de ansattes negative følelser" - Lesedato 11.03.16
<https://www.magma.no/endring-paa-arbeidsplassen-lederes-redsel-for-de-ansattes-negative-foelelser>
- Hatch, Mary Jo., 2004, "Organisasjonsteori: Artefakter avslører overbevisninger og verdier"
<http://4030.vgb.no/2009/02/24/organisasjonsteori-artefakter-avslorer-overbevisninger-og-verdier/>
- Helland, Jørgen, 2015, "Organisasjonskultur på tre nivåer" - Lesedato 17.03.16
<http://www.kjokkenfesten.no/2010/08/17/organisasjonskultur-pa-tre-nivaer/>
- Hennestad, Bjørn W., Øyvind Revang og Fred H. Strønen. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlag, 2012.

- Hjorth, Pernille, 2015, “Lewins 3 trinn til forandringsledelse” - Lesedato: 14.03.16
<http://www.lederweb.dk/strategi/forandringsledelse/artikel/113935/lewins-forandringsmodel>
- Hofsete, 2015, “What about Norway” - Lesedato 10.03.16
<https://geert-hofstede.com/norway.html>
- International, Krauthammer, 2015, “You can not not communicate” - Lesedato: 10.03.16
<http://www.krauthammer.com/articles/you-cannot-not-communicate>
- Jacobsen, Dag Ingvar. *Hvordan gjennomføre spørreundersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm forlag, 2015.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlag, 2012.
- Kaspersen, Line. *Brutale SAS-tall – varsler nye kostnadskutt* – Lesedato: 22.03.16
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/06/18/SAS-AB/brutale-sastall-varsler-nye-kostnadskutt>
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget, 2009.
- Lai, Linda. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget, 2013.
- Lind, Robert, 2016 - Lesedato 20.05.16
http://robracing.se/?page_id=3847
- Nørgaard, Petter. *Markedsføring og salg*. Oslo: Økonomiforlaget, 2008.
- Oxford University, 2016, “Communication” - Lesedato 11.03.16
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/communication>

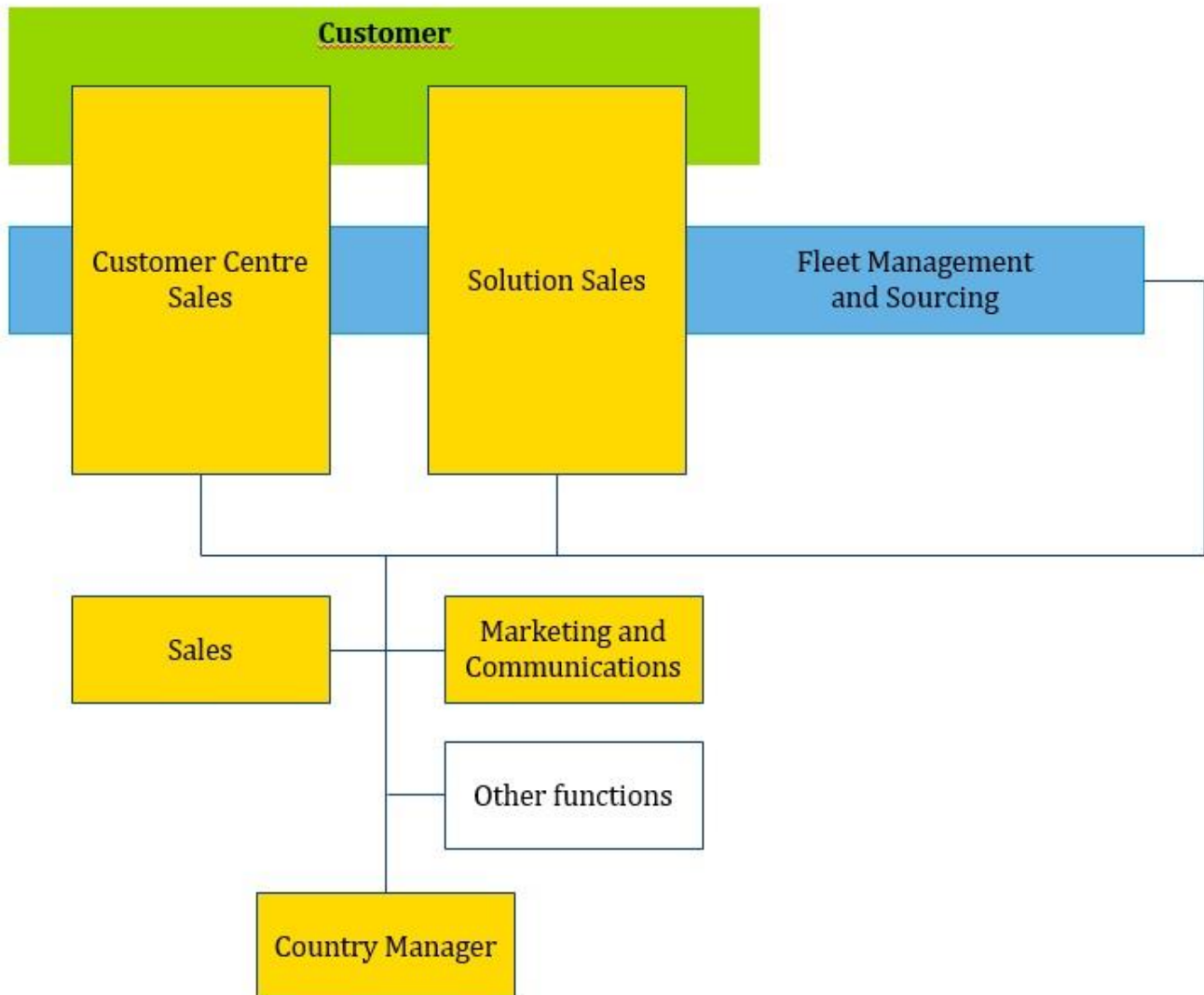
- PCG Skarpsinn, 2014, “Hva er en visjon” - Lesedato 03.05.16
<http://skarpsinn.no/blogg/hva-er-en-visjon/>
- Thorsvik, Jacobsen. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget, 2013.
- Ramirent, 2010, “Verdigrunnlag” - Lesedato 12.03.16
<http://www.ramirent.no/verdigrunnlag.aspx>
- Ramirent, 2010, “Om Ramirent” - Lesedato 12.03.16
<http://www.ramirent.no/om-ramirent.aspx>
- Ramirent, 2016, “Ramirent in brief” - Lesedato 12.03.16
http://www.ramirent.com/portal/en/company/ramirent_in_brief/
- Ramirent, 2016, “History” - Lesedato 12.03.16
<http://www.ramirent.com/portal/en/company/history/>
- Sagberg, Ingvild, 2015, “Edgar Schein” - Lesedato: 13.03.16
https://snl.no/Edgar_Schein
- Sander, Kjetil, 2016, “Forskningsdesign” - Lesedato 22.05.16
<http://kunnskapsenteret.com/hva-er-forskningsdesign/>
- Schein, Edgar H. *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag, 1987.
- Wikipedia, 2016, “Kurt Lewin” - Lesedato 15.03.16
https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin#Change_process
- Forsidebildet: <http://www.statybunaujienos.lt/images/skelbimai/238.jpg>

Vedlegg 1:

Gammelt organisasjonskart (før endringen):



Nytt organisasjonskart (etter endringen):



Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledende spørsmål om intervjuobjektets personlige opplysninger

- Hva er din stilling her i selskapet?
- Hvor lenge har du vært ansatt her?

Kultur

- Har du et godt forhold til organisasjonen og dens ansatte/dine kollegaer?
- Hvilke konsekvenser/forandringer kom som følge av endringen?
- Ble dynamikken og kulturen forandret på grunn av at det var så mange interne konflikter?
- Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen før endringen?
- Opplevde dere motstand til endringen fra de ansatte?

Kommunikasjon

- Dere har nylig gjennomgått en stor endring som startet i 2014. Kan du fortelle meg om denne endringen?
- Ble grunnlaget og formålet for endringen godt kommunisert i løpet av prosessen?
- Hvordan var kommunikasjonen i løpet av endringsprosessen?
- Vil du si endringen var positiv eller negativ?
- Sett i lys av hvordan kommunikasjonen var i denne prosessen, hvordan ville du gjennomført det om du skulle gjort det om igjen?
- Hvilke tiltak skulle du ønske ble satt i gang, som du mener kunne bidra på å bedre gjennomføringen av endringen?
- Tror du at dersom det hadde vært bedre kommunikasjon så hadde endringen vært bedre gjennomført?

Motivasjon

- Hvilke prosesser og tiltak måtte dere gjennomføre i denne perioden?
- Med tanke på at det var så dårlig kommunikasjon under prosessen, tror du dette hadde en effekt på motivasjonen til de ansatte?
- Hva har dette gjort med ditt forhold til bedriften?
- Hvordan var de ansattes innstilling til endringen?
- Vil du si forholdet ditt til organisasjonen har forandret seg etter endringen?
- Hva ville du gjort for å opprettholdt de ansattes motivasjon?

Endring

- Hva var grunnlaget for endringen?
- Hvilke prosesser og tiltak måtte dere gjennomføre i løpet av denne perioden?
- Var det deler av endringsprosessen som ikke gikk som forventet/planlagt?
- Hva mener du denne endringen har å si for Ramirents framtid?
- Vil du si Ramirent er i en kontinuerlig endring eller ikke?
- Hvordan var din innstilling til endringen?
- Hvilke deler av endringen opplever du som positive og negative?
- Opplevde dere motstand mot endringen fra kundene deres?

Vedlegg 3:

Kodet intervju: Respondent 1

Kultur

Har du et godt forhold til organisasjonen og dens ansatte/dine kollegaer?

Jeg har det bra på jobb og jeg trives med kollegaene mine, men jeg er mye på farten så jeg får ikke så veldig personlig forhold til dem. For det meste foregår kontakten over telefon. Men alt i alt vil jeg si at jeg trives.

Hvilke konsekvenser/forandringer kom som følge av endringen?

Konsekvensene var i hovedsak interne konflikter på alle nivåer. Ledergruppen kunne komme og si at «dette må du fikse, det er din oppgave» selv om det slettet ikke var det og slike ting, og det var jeg helt klar på at det ikke var mitt ansvarsområde, og at ifølge den strategien vi hadde så måtte de fikse det selv. Og det ble jo ikke alltid like godt mottatt. Det var interne stridigheter og en ledelse som egentlig ikke var kompetente nok innen endringsledelse. Endringen ble håndtert på en måte som var uklar, de fleste i ledergruppen og andre ledere lokalt var usikker på hva de skulle gjøre, hvordan dette skulle bli eller hvordan det skulle være. Det ble egentlig etterfylt av en oppgitthet i organisasjonen, noe som gjorde at de spørsmålene som absolutt burde ha blitt stilt ikke kom. Ting som burde ha blitt løst, ble ikke løst.

Ble dynamikken og kulturen forandret på grunn av at det var så mye interne konflikter?

Ja, det ble veldig forandret. Det var generell sterk misnøye. En del av disse endringene skapte en stridighet, og selv om vi nå har organisert tilbake så fortsatte den misnøyen. Noen var svært misfornøyde med å gå tilbake til den tidligere stillingen når de egentlig hadde fått seg en posisjon litt høyere oppe, altså en karriereutvikling. Dette gjorde at når de da kom tilbake til sin gamle rolle, så fungerte de ikke lengre.

Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen før endringen? Det jeg mener med organisasjonskultur er for eksempel hvordan dere har hatt det på jobb med tanke på samhold, vaner og normer. Jeg kan utdype dette dersom du har spørsmål.

Hvis du snakker om kulturen og samholdet, så forsvinner jo den litt.

Jeg har sett kollegaer komme og gå, både frivillig og ufrivillig, det har vært tungt. Jeg har en god tone med de fleste, jeg prøver å se lyst på ting, men jeg er en som er mye på farten og har kontor flere steder i landet, så jeg får gjerne ikke den samme tilhørigheten og det samme samholdet som en som stiller på jobb samme sted hver dag. For min del er det ikke stor endring i kulturen, jeg ser bare mye nye ansikter rundt om kring. Men jeg ser en stor endring rundt det at vi har skiftet toppleder, siden jeg begynte er dette tredje gang de har byttet toppleder. Det er bare en av de som har gått frivillig til nå. Med nye ledere kommer ny lederstil og de vil jo bringe det nedover i hierarkiet, og som følger av dette er veldig mange av disse mellomleder stillingene erstattet med nye mennesker. Det er både på godt og vondt, mange steder var det helt nødvendig. Organisasjonen har gått fra å være styrt lokalt, og å ta beslutninger lokalt, til å bli toppstyrt. Dette har endret mye av kulturen. Spesielt med tanke på at det egentlig ikke fungerer, og at det er veldig lite de får beslutte selv lokalt.

Opplevde dere motstand til endringen fra de ansatte?

Det var mange som ikke var positive fordi enkelte avdelinger ble splittet opp. Følgende var det mange som ble overført til ulike organisasjonsenheter, de fikk nye sjefer og nye personer å forholde seg til. Stort sett ville de arbeide på samme måte som før med samme type arbeidsoppgaver, og da var forståelsen for at de måtte flytte på seg svært liten. Dette var altså ikke i min organisasjon, der var det ingen slike endringer.

Det er todelt der også, men i hovedsak var det mye motstand.

Vi er representert i 11 land, men har datterselskap i to til i tillegg. det går på deres kultur (russland og ukraina, der har de sine egne hovedkontor).

Kommunikasjon

Dere har nylig gjennomgått en stor endring som startet i 2014. Hva kan du fortelle meg om denne endringen?

Hele endringen var såpass dårlig kommunisert, og de var heller ikke helt forklart hvordan det skulle fungere. Så det endte egentlig opp med at det for det første ble litt dårlig fordi det er intern konkurranse i form av at det var sagt at solution skulle ta større prosjekter mens retail skulle holde på med mindre kunder. Det var egentlig ikke sånn det var ment å organiseres i

det hele tatt, men det endte da opp med at det var stor forvirring over hva som var et prosjekt og hva som var en enkelt liten utleie som skulle gå til den retail-organisasjonen. Det ble altså en intern konkurranse der hvor de egentlig splittet opp avdelingen. Salgsressursene, altså salgssjefer og den type ting, havnet i solution, mens en del av selgerne ble sittende igjen i retail. Det var forferdelig vanskelig kommunikasjon, altså det var ikke noe direkte lederledd fra de naturlige lederne, det er jo naturlig å tenke at en salgssjef leder en selger i sitt distrikt, men slik var det da altså ikke. Så det var veldig rotete og dette førte til mye interne konflikter og svært lite forståelse for den nye løsningen, som jeg igjen må presisere at ikke var ment å være slik den var. Hvis vi ser på visjoner og strategier som var lagt til grunn så var det ikke meningen det skulle være slik. Solution skulle egentlig være noe som kom med løsninger, altså gode løsninger for kundene og beste økonomiske løsning for at kundene skulle utføre sin jobb, og de skulle styre disse prosjektene.

For min del, jeg satt jo i det, jeg var faktisk med å gjennomføre den omorganiseringen uten helt å forstå hva som skjedde. Det var mange som satt i ledergruppen som ikke forstod, og derfor ikke kunne kommunisere det ut. Dette gjorde at veldig mange arbeidsoppgaver falt gjennom to stoler og ikke ble gjennomført.

Det var slik at det var dårlig kommunikasjon fra konsernledelsen til toppledelsen i Norge, men så var det jo sånn at det var retningslinjer i konsernledelsen over hvordan de ønsket at ting skulle gå. Videre er det jo den lokale ledelsen i Norge som skal tygge gjennom dette her og kommunisere dette ut på en forståelig måte til sine nærmeste ledere og så videre. Det skal jo gjøres forståelig slik at alle vet hva som skjer. Om den Norske toppledelsen ikke forstod hva som skulle skje, så mener jeg de burde bedt om en ytterligere forklaring fra konsernledelsen. Det tror jeg ikke ble gjort, det ble egentlig bare gjennomført.

Ble grunnlaget og formålet for endringen godt kommunisert i løpet av prosessen?

Nei, det var det absolutt ikke. Det var veldig stor usikkerhet i organisasjonen. I løpet av denne prosessen ble mange mennesker fjernet og det var en stor reduksjon i antall ansatte. På grunn av den dårlige kommunikasjonen var det stor usikkerhet rundt hver enkeltes arbeidssituasjon. I tillegg var ikke de nye arbeidsområdene og oppgavene som skulle utføres godt nok kommunisert. Det spørsmålet som ble stilt mest i løpet av denne perioden var "Hvem gjør hva?".

. I første runde så var jeg en del involvert i hvem som skulle havne hvor, det var jo en type ansatte du ønsket i de forskjellige type organisasjon, så jeg visste litt. Når de annonserte dette

her så var det et par informasjonsmøter, først sentralt der vi fikk informasjon, deretter så var det jo ut til de lederne som jobbet i distriktene.

Hvilke prosesser og tiltak måtte dere gjennomføre i løpet av denne perioden?

Vi som kanskje hadde håndtert en del av disse oppgavene sentralt fikk beskjed om at vi ikke lenger skulle håndtere det.

Hvordan var kommunikasjonen i løpet av endringsprosessen?

Jeg satt da i flåteorganisasjonen, eller jeg jobber jo også i andre deler av organisasjonen også, men jeg så jo at en del av disse lederne som skulle forsøke å holde seg oppdatert i forhold til alle korrigeringsene de gjorde i organisasjonen, ikke klarte det. Bare organisasjonskartene klarte de ikke å holde oppdatert i selskapet, og det er det fortsatt heller ikke gjort, og nå er vi i 2016. Det som egentlig ligger ute er fortsatt den gamle strukturen fra 2014, delvis. I alle fall så var det dårlig kommunikasjon, i tillegg var ikke stillingene godt nok annonsert med ansvarsområder, så det var veldig lite informasjon om hvem du skulle kontakte for å få svar på ting og hvem som var ansvarlig for de nye oppgavene. Folk visste ikke hvem de skulle kontakte, så det ble veldig mye rot. Jeg personlig fikk veldig mye spørsmål om hvem som var ansvarlig, så svarte jeg på det og så gikk det en uke så var det forandret. Jeg hadde så å si alltid kontroll, men jeg ser jo at det var tilnærmet umulig å klare å følge med. Jeg hadde jo problemer jeg også, med hvem som gjorde hva. Oppi dette her så satt jo ledergruppen og egentlig ikke kunne svare på ting, fordi de ikke visste selv. Det var mitt klare inntrykk. Det var jo selvfølgelig en vanskelig oppgave når den ikke var forstått i utgangspunktet for de som skulle gjennomføre dette. Men igjen så mener jeg at de burde ha fått satt seg bedre inn i det før de starter, men det er jo lett å si i etterkant.

Opplevde dere motstand til endringen fra de ansatte?

Det var deler av organisasjonen som var flink til å informere om hva som foregikk, blant annet den flåteorganisasjonen jeg sitter i, men ikke alle var flinke til det og da var det mye usikkerhet.

Vil du si endringen var positiv eller negativ?

Dette var fordi det ikke fungerte slik det var planlagt, og det var ikke kommunisert på en god nok måte. Det var heller ikke alle oppgavene som var delegert, noe som gjorde at det var mye arbeidsoppgaver som falt gjennom og ikke ble gjennomført.

Sett i lys av hvordan kommunikasjonen var i løpet av denne prosessen, hvordan ville gjennomført det om du skulle gjort det om igjen?

Det skulle vært kommunisert og diskutert litt mer, det burde vært brukt litt mer tid på det. Både opppe i toppledelsen og nedover i hierarkiet. De burde brukt mer tid på å si «nå skal vi endre dette, og dette er vår retning, sånn skal vi gjøre ting nå». Og så jobbe organisasjonen inn i tankesettet. Det var jo veldig mange i organisasjonen som kunne ha løst dette. De tok med noen få på råd, men de fleste ble jo ikke tatt med for råd som kjente de lokale menneskene, som var med en del av denne organisasjonen. Så når endringen ble gjort så har du gjerne feil mennesker plassert. Det kunne vært unngått hvis de hadde brukt litt mer tid på endring.

Hvilke tiltak skulle du ønske ble satt i gang, som du mener kunne bidra på å bedre gjennomføringen av endringen?

Jeg hadde satt meg så godt inn i det at jeg visste helt sikkert hva målet med endringen var, jeg hadde spurt til jeg hadde fått svaret på det jeg ønsket og så hadde jeg kommunisert dette ut til alle nødvendige ledd på en bedre måte. Jeg hadde brukt mye mer tid på planlegging og forberedning. Jeg hadde brukt tid på å få på plass stillingsinstrukser, det er heller ikke på plass nå, vi sitter fortsatt igjen med en del av de gamle. Å beskrive de arbeidsoppgavene som er ment til de forskjellige ressursene, hvem ivaretar hva, bare det å fordele de ansvarsområdene under prosessen ville gjort denne endringen mye bedre. Det burde vært helt klare linjer for hvem som er ansvarlig for hva. Jeg hadde brukt mye bedre tid på å jobbe gjennom de oppgavene, og sørget for at det var ikke til å misforstå. Da hadde alle jobbet med sine oppgaver og alle hadde jobbet bedre.

Tror du at dersom det hadde vært bedre kommunikasjon så hadde endringen vært bedre gjennomført?

Ja, det tror jeg. Den store visjonen og tanken bak det var veldig bra og fremtidsrettet. Vi jobber mye med teknologisk utvikling, og organisasjonsmodellen som ble forsøkt gjennomført i 2014 var svært fremtidsrettet. Ved bedre kommunikasjon hadde disse

organisasjonen som var berørt, for eksempel i Bergen og Stavanger, samarbeidet mye bedre. I 2015 gikk vi delvis tilbake til den gamle organisasjonsmodellen. Sett i lys av den markedssituasjonen vi ser nå med tanke på nedgangen i olje- og gassindustrien så var det veldig bra at vi gjorde det. Den nye organisasjonsmodellen krever større aktivitet i markedet for at den skal være gjennomførbar.

Motivasjon

Hvilke prosesser og tiltak måtte dere gjennomføre i løpet av denne perioden?

Her var det noen ressurser som vi aldri tidligere hadde drevet å budsjettert eller lagt opp til, så var det noen som fikk disse oppgavene som ikke kunne noen ting om det. Det var jo en av utfordringene. Deler av det vi holder på med er en Entrepreneurdel i dette her som driver med service og tjenester. Kunnskapsnivået på de som skulle styre dette her var lavt, noe som gjorde at kontrakter ut og slike ting ikke ble bra. Vi bar en mye høyere risiko enn det vi normalt gjør.

Med tanke på at det var så dårlig kommunikasjon under prosessen, tror du dette hadde en effekt på motivasjonen til de ansatte?

Ja, absolutt. Den dalte, spesielt hos enkelte fordi de visste nesten ikke helt hva som var deres oppgaver. Ute blant kunder og på forskjellige prosjekter så skjedde det at kundene falt igjennom, fordi folk sendte de videre til nye ansvarspersoner, og de sendte de videre igjen, for ingen visste helt hvem som hadde ansvar for dem nå. Så på grunn av dette så mistet vi kunder. Og så satt det en del også som igjen synes det var motiverende, fordi de hadde kommet inn i en type lederposisjon som de ikke var i tidligere der de hadde ansvar for noe som de ikke hadde hatt tidligere, noe som de synes var interessant, spennende og selvfølgelig en utvikling for dem. Så det var ikke bare negativt. Men igjen så kom de jo inn i en posisjon hvor de ikke helt visste hva de skulle gjøre. Jeg opplevde at deler av organisasjonen fikk ansvarsoppgaver som var helt malplasserte, en avdelingsleder fikk ansvaret for et distrikt i en annen by for eksempel. Det er jo en oppgave som han rett og slett ikke skulle hatt, noe som jeg reagerte på. Men da var faktumet at han var en lokal leder som hadde fått beskjed sentralt fra at det var slik det skulle være. Så jeg og flere andre måtte stille spørsmål til dette flere ganger, hva var det de ønsket å oppnå og hva trodde de at de skulle oppnå med å organisere det slikt? Og flere ganger ble disse beslutningene også reversert, noe som skapte bare kaos. ”å, nei det har vi ikke tenkt over!” og så plutselig mistet disse personene ansvarsoppgavene sine igjen etter å ha

hatt de i så kort tid som 3-4 uker. Det var ekstremt vinglete, det var ikke noe struktur på noe som helst.

Hva har dette gjort med ditt forhold til bedriften?

Noen ganger er jeg veldig irritert, men jeg trives godt i et hektisk miljø. I tillegg trives jeg veldig godt med utfordringer. Jeg tror at mange i bedriften ser på dette som at jeg har stilt opp for bedriften ved behov, og det liker jeg. Jeg liker å kalle det ”å legge det under administrasjonen”, men jeg jobber jo i stab/støtte funksjonen, altså betyr det at jeg går inn og fysisk tar lederansvaret. Hvis det er en lokal leder som sliter, så går jeg inn og tar ansvaret og sier ”nå rapporterer du til meg”. Jeg er i den situasjonen nå, for øyeblikket så har jeg mitt opprinnelige ansvar og så har jeg i tillegg har jeg tatt et lokalt ansvar for en større avdeling i Stavanger. Der har jeg altså tatt ansvar for en av to linjer, fordi den ikke fungerer. Jeg har jo hatt en virksomhetsoverdragelse og litt forskjellige ting. Nå er Stavanger i et veldig utfordrende marked grunnet den situasjonen med oljekrisen. Sånne oppgaver har det bare blitt mer av med tiden, slike ekstraordinære oppgaver som ikke ligger under min stilling. Men det går utover andre ting, jeg har jo allerede en jobb som krever mye og det går jo selvfølgelig utover hvor mye jeg får gjort på den jobben. Jeg gjennomfører jo selvfølgelig jobben min, men mye oppgaver som skulle vært gjennomført blir nedprioritert.

Var det deler av endringsprosessen som ikke gikk som forventet/planlagt?

Det vil være bedre og mer naturlig for organisasjonen og vente med å gjennomføre den endringen frem til den flytteprosessen i 2017. Da vil det være mye mer positivisme rundt det. Det tror jeg vil bli en positiv opplevelse for de som endrer litt i organisasjonen. Det vil bli en todelt organisasjon, noe som vil si at de vil få flere kollegaer, nå ligger de mer spredt på seks steder i Oslo.

Hvordan var de ansattes innstilling til endringen?

Det var todelt. Noen var positiv, noen kom i en posisjon og fikk en stilling som de synes var et flott karrierehoff. Andre mistet posisjonen sin og ble demotivert. Tidligere hadde vi en avdelingsleder-struktur, så endret vi det til en distriktsleder-struktur, men de hadde bare ansvar for en avdeling så det var svært misvisende organisasjonsstruktur. Tidligere så kunne en avdelingsleder ha ansvar for tre lokasjoner, mens plutselig ble man bare en leder lokalt. Så ble andre tildelt ansvar som kanskje ikke var kompetent nok til å få det, men de synes jo det var kjekt å stige i gradene. Dette var svært frustrerende for de som mistet mye av ansvaret sitt,

og så det bli gitt til andre som ikke klarte å gjennomføre det like godt. Dette skjedde et par plasser. Så det er klart at det var mange som ble ganske demotivert.

Opplevde dere motstand til endringen fra de ansatte?

Ja, vi opplevde veldig mye motstand og forvirring fra de ansatte. Det var lite forståelse for endringen.

Vil du si endringen var positiv eller negativ?

Jeg vil si endringen er mer positiv for oss nå da den er blitt mer strukturert med tiden. Vi ser jo nå at det faktisk har gitt gode resultater og at det jobbes mye bedre i de forskjellige regionene. Dette med tanke på at det er blitt mer en felles enhet som jobber på en bedre måte mot et felles mål.

Vil du si forholdet ditt til organisasjonen har forandret seg etter endringen?

Ja. Jeg vil si at mitt forhold er at jeg ser at jeg må ta mye mer ansvar for mer ting, det blir ikke løst, jeg tar på meg ansvar og en del oppgaver som jeg tidligere ikke så nødvendig at jeg spesifikt måtte ta på meg, det burde ha blitt ivaretatt.

Hva ville du gjort for å ha opprettholdt de ansattes motivasjon?

Jeg hadde dratt frem de positive tingene som hadde kommet ut av denne prosessen. Jeg hadde prøvd å få frem de seirene som vi fikk fra det. Prøvd å kommunisere formålet bedre. Å inkludere de ansatte på sitt nivå der de kan påvirke og kan være med. Det å få en organisasjon til å føle at de er delaktig og medbestemmende vil være viktig for å opprettholde motivasjonen tror jeg. Du kan jo stille spørsmålene og styre det i den retningen du ønsker, da vil du spørre de rette personene. Du kan spørre på en måte som gjør at de kommer med de svarene du egentlig ønsker, som da kan få dem til å føle at de faktisk har bidratt, selv om det var det du tenkte hele tiden. Hvis du kommer ovenfra og trykker en beslutning på dem vil de få en helt annen reaksjon. Bedre å heller prøve å snakke de inn i situasjonen, og snakke de inn i svaret. Det er en måte å lede på som føles inkluderende på den måten. Det er en måte å få folk motiverte på, siden de føler seg delaktige.

dette førte til stor frustrasjon i organisasjonen, hvem gjør dette? blir det løst? også et av hovedproblemene i norge var at det var veldig internt fokus, de glemte det viktigste nemlig

kundene, de brukte altfor mye tid på det interne fokuset, noe som gjorde at vi fikk utfordringer rundt dalende omsetning. Dette førte følgende til fare for nedbemanning, mye redsel. det ble veldig rotete i organisasjonen, ting ble ikke løst, og den dalende omsetningengjorde at det ble ytterligere nedbemanninger på enkelte områder (konstnadskutt). det var spesielt en del oppgaver som tidligere var styrt og håndtert sentralt, det ble da lagt ut delvis i linjeorganisasjonen (salg, kan snakke mer om dette senere). utfordringen med dette var at salg ikke hadde fokus på det, de var ikke opptatt av det, da ble signalene for hva omsetningene vi kunne forvente, budsjettene som bla laget var helt feil, noen var for høye noen var for lave, de var helt feil etter hva vi kunne forvente. dette slo ut i forskjellige ting, blant annet områder der vi burde investert mer, der var det ikke budsjettert eller signalisert behov for investeringsmidler, noe som ofte resulterte i frustrasjon fra kunder/salg og resten av organisasjonen.

Endring

Dere har nylig gjennomgått en stor endring som startet i 2014. Hva kan du fortelle meg om denne endringen?

Endringen ble innført i oktober 2014. Det ble egentlig annonsert like før at vi skulle ha en stor endring. Tidligere hadde vi en organisasjon som bestod av to regioner, nord-vest og sør-øst, og en stillasdivisjon. Så ble det endret til å bli delt i utgangspunktet i tre: til noe som het solution, cc struktur (altså retail, butikkonsept) og så var det HUB som da er flåteorganisasjon, det er de som skal levere alle varene og reparere og vedlikeholde maskinene. HUB er mye likt et sentrallager.

Denne endringen ble innført i hele Norge, men på enkelte småplasser så var det ikke så store endringer. Det var kanskje bare to mann som jobbet der, og da hadde de fikk beholde sin originale struktur, dette var for eksempel i Sogn og Fjordane og på Gol. Men ellers så ble det endret. Det vil si at de som drev med vedlikehold og verksted lokalt, for eksempel i Bergen, de ble da en del av HUB-strukturen. De som jobbet med vanlig utleie over disk, altså CC-strukturen, de hadde sin egen organisasjonslinje som rapporterte til en annen leder, så hadde du da HUB-strukturen, mekanikere og den type ting, som rapporterte inn til flåteorganisasjonen.

Rett før denne endringen, så hadde vi enda en stor endring i 2013 som tok for seg systemer, som gjorde at vi allerede hadde store utfordringer med nye datasystemer, så vi hadde veldig mye internt fokus, og det ble egentlig bare forsterket, noe som gjorde at vi omsetningsmessig gikk ned, resultatene gikk også deretter ned og vi havnet i en situasjon da vi var blitt nødt til å kutte i en allerede slank organisasjon.

Hva var grunnlaget for endringen?

For oss som har jobbet sentralt i noen år og for de som jobber i den lokale ledelsen i Norge så var egentlig endringen kjent. Det var egentlig en visjon om å ta denne inn i fremtiden. Vi er jo markedsleder innenfor utleie i Norge og flere andre land, og det var jo for å løfte dette her inn i fremtiden med å ta i bruk teknologiske hjelpemidler. Vi har i tillegg outsourcet en del regnskap og en del andre ting, og det handlet om å få stordriftsfordelene som et selskap. Planen var å ha en noenlunde lik driftsmåte slik at vi kunne benytte oss av, la oss si du utviklet et markedsmateriell og hadde en lik måte å kommunisere ut fra Ramirent. Vi har jo mange internasjonale kunder, så det å få stordriftsfordeler var selvfølgelig ønskelig. Vi skulle ha bruk av samme datasystem. I 2013 før vi tok i bruk det nye datasystemet, så hadde vi faktisk 13 ulike datasystemer når det gjaldt regnskap og fakturering.

Ble grunnlaget og formålet for endringen godt kommunisert i løpet av prosessen?

Det var jo en kjempestor utfordring. Først ble det annonser at det skulle bli slik, vi skulle ha HUB-strukturen, retail-organisasjonen og solution.

Den store utfordringen her var at ganske umiddelbart etterpå ble det gjort en korreksjon i endringen, det vil si at de trakk en del av de ansatte som egentlig hadde fått nye roller kanskje bare halvannen måned etterpå, så ble de plutselig flyttet tilbake. En del av disse her lagerfolkene ble flyttet først til HUB-strukturen, og så tilbake til sin gamle avdeling og måtte rapportere inn der. Dette vil si at denne endringen ikke ble fullverdig, vi fikk bare en delvis løsning, og vi holdt egentlig ikke på organisasjonen slik som den var. Så vi tok et lite steg tilbake allerede etter bare to måneder inn i endringen.

Hvilke prosesser og tiltak måtte dere gjennomføre i løpet av denne perioden?

Det ble jo veldig mye stillingsendringer. Internt, når det kom til budsjetter og ansvarsområder, så ble det veldig endret til noe som gjorde at de som da fikk de nye oppgavene de visste egentlig ikke at de hadde fått disse oppgavene og visste ikke hvordan de skulle håndtere det.

Har endringen ført til store forandringer i hverdagen for deg?

Vi har mistet ledere, noen har sluttet og noen har blitt sagt opp. Veldig mange ble sagt opp fordi de ikke fungerte i de stillingene sine. Grunnlaget for denne endringen var jo en visjon om ta dette videre, men også den økonomiske situasjonen vi satt i. Hvis du ser litt historisk så kom vi fra en finanskrisen der vi var flink å kutte ned på ressurser og kom inn i en endring i datasystemer som gjorde at hverdagen vår var veldig vanskelig i mange år.

Var det deler av endringsprosessen som ikke gikk som forventet/planlagt?

Det som vi har igjen nå som jeg føler ble bra er den HUB-organisasjonen. Vi hadde jo en reversering å deler av det, og det som fungerte best var HUB-organisasjonen og organiseringen av den. 30% av de planlagte tiltakene som skulle gjennomføres som en del av endringen ble kuttet i en ganske tidlig fase. Det er noe som jeg ser som absolutt ikke burde blitt gjort, og som vi mest sannsynlig vil føre inn på ny i starten av 2017. Jeg har egentlig jobbet en del med organiseringen av det på siden, så nå er vi klar for det, men organisasjonen er egentlig ikke. Den må ha litt ro, så vi ble enige nå om å utsette det til 2017. Det er litt fordi vi har valgt å relokalisere deler av organisasjonen til Oslo, der vi har investert nå i et stort eget område der vi vil lokalisere mye ressurser. I den prosessen der er det helt naturlig at vi gjør den endringen, for to av de største delene av virksomheten vil være en del av den endringen.

Hva mener du denne endringen har å si for Ramirents fremtid?

Selve endringen som ble gjort i 2014, hvis den hadde fulgt den visjonen som konsernledelsen og styret i Ramirent egentlig hadde så hadde den vært helt riktig. Jeg tror fortsatt den organisasjonsendringen kommer og den er på vei nå, vi har jo en avdeling som ble værende etter det de ønsket, altså en tredelt organisasjon, og det var den avdelingen i Oslo. Det er en fremtidsrettet tankegang der vi jobber virkelig med å ta i bruk teknologisk utvikling, finne løsninger, kombinere produkter osv. Så den er veldig fremtidsrettet og jeg er sikker på at når vi tenker riktig i forhold til den organiseringen så vil den visjonen bli gjennomført, men på en annen måte enn planlagt. Vi vil ikke splitte organisasjonen, vi vil bare selge de løsningene som gjennomføres ut i fra dagens struktur. Det har jeg virkelig troen på. Vi har jo også tilknyttet oss en del ressurser. Jeg har jo jobbet en del med ingeniør ressurser som vi ikke har hatt tilgang til tidligere, som da skal tegne, beregne osv. Og sammen med den organisasjonen vi har nå så vil de kombinere de beste løsningene. Visjonen er å ligge ganske lang foran alle andre når det kommer til slike ting innenfor vårt markedsområde og forretningsområde.

Vil du si Ramirent er i en kontinuerlig endring eller ikke?

Jeg vil si at Ramirent er i en kontinuerlig endring. Vi har egentlig vært i en kontinuerlig endring siden 2008 og dermed mente jeg vi ikke var klar for denne store omorganiseringen som kom i 2014.

Hvordan var din innstilling til endringen?

I utgangspunktet var jeg ikke veldig positiv fordi jeg hadde kjennskap til strategien fra før av. Visjonen for endringen var god, men organisasjonen var ikke moden for det. Samtidig er det alltid en frykt for store endringer i organisasjonen du jobber i, så kan være det var derfor jeg var negativ.

Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen før endringen? Det jeg mener med organisasjonskultur er for eksempel hvordan dere har hatt det på jobb med tanke på samhold, vaner og normer. Jeg kan utdype dette dersom du har spørsmål.

I 2008 var det jo finanskrisen, og da fikk vi jo et kutt slikt som alle andre selskaper, men vi hadde også i 2011 en ganske kraftig reduksjon der vi kuttet 25-30% av de ansatte.

Vi gjorde jo en delvis endring i 2011 også, da hadde vi tre regioner, så ble det endret til to regioner. Stillasavdelingen, som er en ganske personellkraftig avdeling hos oss ble fusjonert. Jeg var faktisk arkitekten bak deler av den endringen. De kjørte denne endringen frem til denne store endringen som vi nå snakker om, så du kan egentlig si at det har vært en stor endring i dette selskapet helt siden 2008.

Vil du si endringen var positiv eller negativ?

Hvis du ser på det fra perspektivet i 2014 så vil jeg si det var en negativ endring.

Organisasjonsmodellen var ikke satt opp fra virkeligheten, altså hvordan det fungerer i bygg og anleggssektoren, selv om visjonen var god.

Det som ikke er endret tilbake er denne flåte (SMC), vedlikehold, logistikk og flåte, det består, altså HUB-struktur (de som skal levere alle maskiner, det er den interne fabrikk for vedlikehold og logistikk). Den organisasjonen forble slik den var, med noen endringer i at noen mennesker gikk tilbake til den gamle strukturen.

Hvilken deler av endringen opplever du som positiv og negativ?

HUB-strukturen og flåtestrukturen var bra, og visjonen var bra, men gjennomføringen var svært dårlig.

Opplevde dere motstand mot endringen fra kundene deres?

Ikke fra alle, men fra noen. Kundene hadde ikke forståelse for hva vi gjennomgikk. De kunne bli møtt av nye kontaktpersoner, gjerne med annen kompetanse enn før, og dette var ikke like godt mottatt. Jeg tror ikke kundene følte de fikk den samme servicen som før, men dette kan ikke jeg uttale meg så mye om da jeg ikke har så mye kontakt med kundene personlig.

Sett i lys av hvordan kommunikasjonen var i løpet av denne prosessen, hvordan ville gjennomført det om du skulle gjort det om igjen?

Endringen kom brått på ledergruppen også, det var noen få måneder så skulle den være spikret. I forbindelse med det så skulle det være nedskjæringer og det var egentlig den største feilen som ble gjort. De kuttet det øverste leddet i den lokale organisasjonen, alle steder. Det var de som ble kalt distriktsledere, de fjernet de, de ble sagt opp. Og hvis du ser på alle oppgavene som skal gjøres, så er de fleste oppgavene definert og gitt ut til forskjellige titler. Dette var jo veldig dumt, for det var jo disse personene som gjorde alle oppgavene som ikke var definert. Det var de som kunne alt om alt, og det var de som ble fjernet. I den prosessen røk det mange gode hoder, som vi heller burde revurdert og planlagt bedre.

Hvilke tiltak skulle du ønske ble satt i gang, som du mener kunne bidra på å bedre gjennomføringen av endringen?

Som jeg nevnte så forsvant det ene leddet, det ble jo sagt opp rett og slett, eller de fikk andre oppgaver, jeg hadde ikke kjørt den prosessen så hardt. For vi er jo kommet i en situasjon hvor vi er kommet tilbake til den type organisasjon, så jeg hadde ikke kjørt den så hardt. Jeg hadde brukt mer tid, men her var det en utålmodighet fra konsernet sin side.

Dra nytte av felles markedsmateriell og felles datasystemer. Hele poenget er at vi skal ha en felles måte å arbeide på, alt fra markedsføring til regnskap. På denne måten fikk de nytte av stordriftsfordeler. Slik at dro de Ramirent i en fremtidsrettet organisasjon, i lys av den teknologiske utviklingen.

Før hadde vi alle funksjoner i Norge, regnskap og marked, men nå skal vi ha en felles måte å presentere selskapet på. Utfordringen var at den visjonen som kom fra konsernledelsen (hovedkontoret).

Alle var enig om at vi skulle over fra å være en utstyrleverandør til å bli en mer løsningsorientert bedrift. Dette vil si at vi skal levere fulle løsninger til våre kunder. Det vil si teknologiske løsninger, det vil si ingeniørtjenester, tegning og kalkulasjon, og dette for å levere den mest økonomiske og beste løsningen for våre kunder. I den forbindelse fikk den norske ledelsen informasjon om dette her og at de skulle starte en omorganisering i 2014. Ledelsen fikk ikke nok informasjon om hva de skulle omorganisere til, dertil ble det vanskelig, altså når de omorganiserte, så ble de omorganisert til en modell som stod i tråd med konsernledelsens intensjoner, men som i praksis ikke fungerte. Grunnen til at det ikke fungerte var at vår organisasjon i Norge ikke var satt opp med de nødvendige funksjonene, det var ikke på plass, og så endret de slik at en del av oppgavene ikke var dekket. Noe som gjorde at de som hadde fått nye titler og nye stillinger måtte løse en del av disse oppgavene som ikke var løst og ikke godt nok gjennomtenkt for hvem som skulle gjennomføre disse oppgavene. Konklusjonen er at vi har tatt to skritt tilbake, i Oslo har vi mer eller mindre beholdt den organisasjonen, den nye organiseringen, fordi det er et stort nok marked for det der. Mens i de mindre byene og andre steder har vi gått tilbake. Grunnen til det Det interne samholdet i de mindre byene ble ikke eksisterende, der var det en tredelt organisasjon. Kanskje det var 10 stykk på en avdeling, men de tilhørte tre forskjellige avdelinger. Så falt mange av oppgavene i mellom, ingen gjorde det.