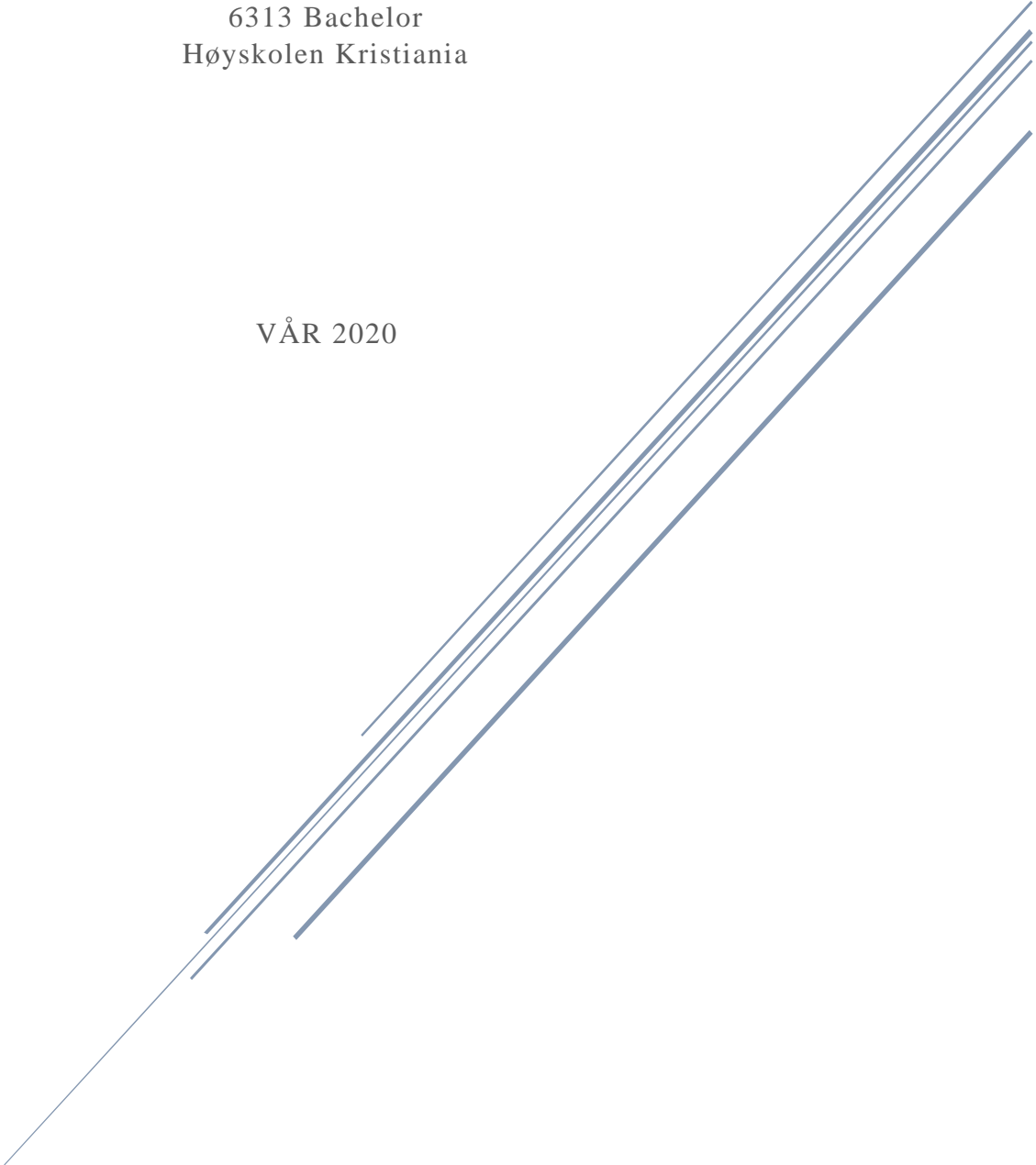


Kommunikasjon og motivasjon under organisatoriske endringsprosesser

6313 Bachelor
Høyskolen Kristiania

VÅR 2020



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

Forord

Å skrive en bacheloroppgave alene i sin egen stue med to barn, mann, hus, og jobb har vært svært krevende. Likevel har denne prosessen vært utrolig lærerik, og gitt meg mye motivasjon og inspirasjon. Målet mitt har de siste årene vært å kunne få skrive om endringsledelse, da dette gikk i boks ble motivasjonen høy. Underveis i prosessen har jeg lært å måtte stole på meg selv, ta avgjørelser og valg som virker riktig for meg, og mine mål med oppgaven. Samtidig har jeg lært mye om hvordan man kan ha klare tanker om mål og fremgangsmåte, men som likevel viser seg og ikke være så klart når det skal ned på papiret.

Jeg vil takke min veileder Stein A. Juvik som har vært utrolig kjapp til å svare ut henvendelser, innsendinger og spørsmål, og som har tatt seg tid til å forklare meg elementer der jeg har vært usikker. Han har også veiledet meg i form av problemstilling, og klargjort når i prosessen de ulike elementene er naturlig å fokusere på. Gjennom sine kommentarer og tydelighet har han gitt meg motivasjon og trygghet i denne prosessen.

Jeg vil takke mine informanter på Kompetansesenteret Vy-tog for deltakelsen, og for at de ønsket å bruke tiden sin på å hjelpe meg med denne undersøkelsen. En stor takk rettes til lederen for Kompetansesenteret Vy-tog for at jeg i denne krevende endringsprosessen fikk lov å bruke dem som utgangspunkt for min bachelor, og selv delta i undersøkelsen.

I denne prosessen har jeg fått mye hjelp. Jeg vil gjerne takke min kjære samboer for enorm tålmodighet. Når jeg har sittet oppslukt time etter time hver dag med denne oppgaven, har du vært like rolig og tatt deg av våre barn. Til det er jeg svært takknemlig. Jeg vil også takke mine foreldre som har stilt opp som barnevakt, korrekturleser og på pilotintervjuer i prosessen min.

God lesning!

Sammendrag

Fokuset i denne bacheloren er på hvordan kommunikasjon kan fremme motivasjon og aksept for organisatoriske endringer. Undersøkelsen viser at kommunikasjon er viktig for motivasjon, men at det også er andre forhold som påvirker motivasjonen i stor grad utenom kommunikasjon. Funnene viser at kommunikasjonen bør være formell, tydelig, kollektiv og inneholde tilbakemeldinger. Dette er ikke er like fremtredende og foreliggende i organisasjonen. Selv med disse mangler er det svært stor tillit til leder og hans fremtreden i prosessen, noe som i seg selv skaper motivasjon og aksept på Kompetansesenteret Vy- tog. Jeg gikk inn i undersøkelsene med en forventning om hva jeg kom til å finne. Dette viste seg fort å være feil, og gav meg en analyseprosess med noen konklusjoner jeg ikke hadde forventet.

Risikoen med dette prosjektet er at jeg går inn med mye kunnskap om bedriften. Erfaringer jeg har opparbeidet meg kan ha påvirket resultatet og fokuset mitt i forbindelse med undersøkelsen.

Styrken med undersøkelsen er at den belyser gjennom teori, og egne utsagt fra de som deltar i denne om kommunikasjon har så stor verdi som teorien presenterer, og om det er med på å skape motivasjon. Gjennom undersøkelsen har jeg fått frem om teorien stemmer med opplevde ønsker og behov fra de ansatte som selv står oppi, og har opplevd organisatoriske endringer. Jeg hadde også lett tilgang på informanter og organisasjonen.

Svakheten som viser seg med problemstillingen er at organisatoriske endringer er et stort og krevende felt. Det å avgrense det til kun kommunikasjon og motivasjon for de ansatte gjennom leders fokus kan bringe frem en veldig liten del av virkeligheten som befinner seg i slike prosesser. Det kvalitative designet og valget av informanter gjør at resultatene ikke er generaliserbare. En annen svakhet som viste seg tydelig underveis var at min tidligere ansettelse medførte et tillitsforhold som gjorde det vanskelig for informantene å skille den tidligere kollegiale rollen fra forsker rollen.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Forord | 1 |
| Sammendrag | 2 |
| 1.0 Introduksjon | 5 |
| 1.1 Min motivasjon..... | 5 |
| 1.1.2 Problemområdet..... | 5 |
| 1.1.3 Formålet med oppgaven | 6 |
| 1.1.4 Problemstilling..... | 7 |
| 1.1.5 Forskningsspørsmål | 7 |
| 1.2 Kompetansesenteret Vy-Tog..... | 8 |
| 1.2.1 Avgrensning..... | 9 |
| 1.2.2 Begrepsavklaringer | 9 |
| 2.0 Teori | 10 |
| 2.2 Endringsledelse | 10 |
| 2.2.1 Effektiv endringsledelse | 11 |
| 2.2.2 Skape en visjon | 12 |
| 2.3 Motstand mot endringer | 12 |
| 2.3.1 Strategier for motstand | 13 |
| 2.4 Motivasjonsteorier..... | 14 |
| 2.4.1 Maslows behovs pyramide | 15 |
| 2.4.2 Herzbergs tofaktor teori..... | 17 |
| 2.5 Kommunikasjon | 18 |
| 2.6 Kommunikasjonsmodell..... | 19 |
| 2.6.1 Fallgruver og støy i kommunikasjonen | 23 |
| 2.6.2 Strategier mot fallgruver..... | 24 |
| 2.6.3 Uformell kommunikasjon..... | 25 |
| 2.6.4 Sammenfatning | 26 |
| 2.7 Oppsummering og videre fokus | 28 |
| 3.0 Kvalitativ metode | 30 |
| 3.1 Kvalitative dybdeintervjuer | 30 |
| 3.1.2 Fenomenologisk design | 31 |
| 3.1.3 Deduktiv tilnærming..... | 32 |
| 3.1.4 Målet med å bruke kvalitative dybdeintervjuer | 32 |

| | |
|--|----|
| 3.1.5 Styrker ved kvalitative dybdeintervjuer | 33 |
| 3.1.6 Svakheter ved kvalitative dybdeintervjuer | 33 |
| 3.1.7 Opplevd fordel av å bruke kvalitative dybdeintervjuer | 34 |
| 3.2 Gjennomføring og etterarbeid | 34 |
| 3.2.1 Utvalg | 34 |
| 3.2.2 Rekruttering av informanter | 34 |
| 3.2.3 Utvalgsstørrelse | 36 |
| 3.2.4 Intervjuguide..... | 36 |
| 3.2.5 Pilot intervju | 36 |
| 3.2.6 Transkribering | 37 |
| 3.2.7 Koding av resultatene | 37 |
| 3.3 Reliabilitet | 37 |
| 3.4 Validitet..... | 38 |
| 3.5 Forskningsetikk | 39 |
| 4.0 Analyser og funn | 40 |
| 4.1 Organisatoriske endringer og motstand..... | 41 |
| 4.1.2 Delkonklusjon motstand | 46 |
| 4.1.3 Motivasjon..... | 46 |
| 4.1.4 Delkonklusjon motivasjon | 52 |
| 4.1.5 Kommunikasjon | 52 |
| 4.1.6 Delkonklusjon kommunikasjonsmodell | 62 |
| 5.0 Konklusjoner og implikasjoner | 62 |
| 6.0 Refleksjoner | 63 |
| 6.1 Videre forskning med forslag til tiltak | 64 |
| 7.0 Litteraturliste | 67 |
| 8.0 Vedlegg | 70 |
| Vedlegg 1- Spørsmål om å bruke Kompetansesenteret VY- tog og leder til Bachelor..... | 70 |
| Vedlegg 2- Rekruttering av informanter | 71 |
| Vedlegg 3- Informasjonsskriv | 72 |
| Vedlegg 4- Informasjon fra leder om endringsarbeidet..... | 75 |
| Vedlegg 5- Intervjuguide informanter | 76 |
| Vedlegg 6- Intervjuguide leder | 79 |
| Vedlegg 7 Transkriberte intervju..... | 81 |

1.0 Introduksjon

Undersøkelsen sikter inn på å få innsikt i hva som vil være grunnsteinen i organisasjonen når det foregår organisatoriske endringer. Organisatoriske endringer er en stor del av hverdagen til mange ansatte. Konkurransetsetninger, endrede arbeidsoppgaver, endret organisasjonsstruktur, og andre forhold som medfører betydelige endringer i arbeidet til de ansatte påvirker de i stor grad. Organisatoriske endringer berører de ansatte på ulik måte, og de ansatte opplever endringer på ulik måte og med ulik adferd. Dette viser seg gjennom motstand, motsettelser, lav grad av motivasjon og sosiale grupperinger som ikke tjener organisasjonens fremdrift.

Leder vil oppleve forskjell fra den tradisjonelle måten å lede på. Det interessante er å se på hvordan leder gjennom noe så enkelt, men samtidig som komplekst som kommunikasjon kan skape motivasjon og forståelse for disse endringene, og hvordan barrierer kan brytes ned gjennom bruk av kommunikasjon.

1.1 Min motivasjon

Erfaring fra selv å ha stått i en organisatorisk endringsprosess i en kjent bedrift, og hvordan dette har påvirket meg som ansatt av både positive og negative aspekter gjør meg motivert til å belyse dette. Det var synlig at det å bedrive endringsledelse er en kunst, og at det å endre på noe som er gjeldende i en kultur er en krevende oppgave. Det spennende å ta tak i her er hvordan kan leder gjennom god endringsledelse kan skape motivasjon, forståelse og aksept for disse organisatoriske endringene ved sin væremåte, og ved å ha fokus på de ansatte. Dette gjennom kommunikasjon, og ikke bare den overordene planen om hva som skal skje i forbindelse med endringene. Lederen skal finne en måte å gi de ansatte rom for tilbakemeldinger og bli hørt i en endringsprosess. Samtidig er interessant hvordan leder gjennom å ha fokus på sine ansatte selv skal kunne akseptere den naturlige motstanden som finnes ved endringer som Hennestad og Revang (2017,182) mener er energi. Disse utfordringene gir meg stor motivasjon til å undersøke denne problemstillingen. Motivasjon og kommunikasjon er sentrale områder innenfor organisasjoner som skal fungere, men enda viktigere under organisatoriske endringer.

1.1.2 Problemområdet

Endringsledelse baserer seg på andre prinsipper enn tradisjonell ledelse. Endringsledelse vil innebære planlagt og retningsgivende endring (Hennestad og Revang 2017,92). Ineffektiv endringsledelse vil gjøre endringsprosesser vanskelig, og dårlig lederskap vil gjøre at

prosessen blir vanskeligere og mer utfordrende enn nødvendig (Hennestad og Revang 2017,90). En leder skal skape en ny organisasjonsvirkelighet sammen med menneskene i bedriften. Det er lederen som må vise vei og skape en oppslutning om endring. Folk vil ikke uten videre begynne å tenke og handle annerledes selv om det gjennomføres Kick-off, samlinger, nye lederprinsipper og implementering av nye organisasjonsverdier (Hennestad og Revang 2017,103).

Fokus på hvordan leder kan bringe frem forståelse for det som skjer, og kommunisere dette med riktig bruk av retorikk og kommunikasjon er relevant (Hennestad og Revang 2017,63). Oppgaven blir å informere om hvorfor disse endringene er viktige. Dette gjennom å legge til rette for motivasjon gjennom god kommunikasjon, erkjennelse av motstand og kunnskap om hvordan å overkomme hindringene. Kommunikasjon kan ses på som limet i organisasjoner, samordning av ansattes adferd, samspeillet mellom medarbeidere og betingelsen for leders sosiale innflytelse på medarbeiderne (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Endringer vil bringe frem elementer som frustrasjon og misnøye som videre vil påvirke motivasjonsnivået. Derfor er det viktig å innhente kunnskap om disse sammenhengene, og dette belyser en viktig del av min problemstilling- motivasjon (Haukedal 2014,109).

Motivasjon kan defineres som: «Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd» (Kaufmann og Kaufmann 2015,113). Den kan ses på som et uttrykk for behov, ønsker, interesser og drivkrefter de ansatte har, men også forklaringen på våre handlinger (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,266). Det skjer en kognitiv prosess som bidrar til hvordan vi tenker og bruker kunnskap. En prosess der handlinger er basert på rasjonelle valg (Kaufmann og Kaufmann 2019, 62).

1.1.3 Formålet med oppgaven

Formålet er å få innsikt i om kommunikasjon er viktig for de ansatte på Kompetansesenteret Vy-tog, og hvilke type kommunikasjon, fokus og strategi leder må ha i denne prosessen. Det sentrale er å belyse om dette vil skape motivasjon og aksept for organisatoriske endringer dersom kommunikasjon anvendes riktig.

Kommunikasjon er viktig i alle organisasjoner. For at den skal fungere trenger informasjonen å overføres mellom personer og avdelinger. For at de ansatte skal kunne gjøre jobben sin, trengs informasjon, og denne må ivareta aspekter som motivasjon og trivsel (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,385). Ved å ha fokus på motivasjonsaspekter i bedriften vil man kunne iverksette tiltak som kan redusere de ulike problemene, men også forklare hvordan slik adferd kan

oppnås og holdes over tid (Haukedal 2014,109). Motivasjon, både indre og ytre er svært sentrale elementer i prosessen med å få med de ansatte på endringer. Leder bruker 90% av sin tid på arbeid til muntlig og skriftlig kommunikasjon. Leder må kunne forstå å viderefremme informasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2019,187). Påvirkningskraften av kommunikasjon kan være enorm dersom den brukes riktig. Ved å kjenne til strategier og effektive måter å kommunisere på vil mål som god endringsledelse kunne bli nådd (Johannessen og Olsen 2013,156).

1.1.4 Problemstilling

Endringsledelse har som mål å få organisasjoner til å fungere på en annen måte enn den nåværende (Hennestad og Revang 2017,133). Målet er å identifisere problemer som vil oppstå, og skape en kultur hvor adferd, tenking og handlingsmønstre endres i takt med endringene. Motstand mot endring vil oppstå i alle prosesser der et menneske eller en kollektiv gruppe må endre sine måter å håndtere noe på, eller arbeide på, noe som kan vise seg å være en rasjonell reaksjon (Jacobsen og Thorsvik 2007,361). Sett fra leders perspektiv når organisatoriske endringer skal gjøres bør dette være et fokusområde, fordi motiverte ansatte vil spille på lag og prøve sitt beste i samspill med endringene (Haukedal 2014,109). God kommunikasjon er et viktig aspekt i organisasjoner for at budskapet skal bli forstått og innholdet i det akseptert. For å kunne få med de ansatte må det være en motivasjon for endringene og denne motivasjonen må skapes, anerkjennes og tilrettelegges for av leder. Motivasjon er en av de mest utfordrende aspekter en leder kan møte på (Haukedal 2014,109). Det må foreligge et mål med kommunikasjonen, samt en strategi som følges for å få ønsket effekt av denne (Johannessen og Olsen 2013,182).

«Hvordan kan leder gjennom kommunikasjon skape motivasjon og aksept for organisatoriske endringer på Kompetansesenteret VY-tog»

1.1.5 Forskningsspørsmål

- Er det motstand, og vil god kommunikasjon kunne minske motstand, eller er det andre faktorer som spiller inn?
- Hvilke faktorer er det som fremmer motivasjon i organisasjonen, og er kommunikasjon og leder en del av disse faktorene?
- Hvordan ønsker de ansatte at kommunikasjonen skal foregå, hvilke behov har de, og hvordan kan leder tilrettelegge for dette?

Det er mange sentrale forskningsspørsmål som viser seg. Disse mener jeg vil gi meg svaret på min problemstilling. De vil gi meg svaret på hva som skaper motivasjon under de organisatoriske endringene, og hva som ikke skaper motivasjon. De kan vise meg om det er motstand, og om kommunikasjonen kan redusere denne. Motstand er en liten del av undersøkelsen, men viktig for å belyse hvorfor endringsledelse gjennom kommunikasjon og motivasjon er viktig, nettopp fordi motstanden ofte gjør at man ikke får suksessen man ønsker. Sist gir forskningsspørsmålene meg mulighet til å finne ut av hvordan de ansatte ønsker at kommunikasjonen skal foregå, og hvordan leder kan bidra med dette for å skape motivasjon.

Disse forskningsspørsmålene gir meg mulighet til å gjøre problemstillingen bredere ved å se på flere faktorer som bygger oppunder problemstillingen (Busch 2018, 41) De gir meg friheten til å kunne bygge på med motstand mot endringer, men likevel ha de sentrale emnene som kommunikasjon og motivasjon som hovedfokuset. Tiden jeg har til rådighet i forskningsarbeidet, og min manglende kunnskap til å drive slike undersøkelser gjør at jeg ønsker å ha muligheten til å gjøre problemstilling ganske bred for å ha spillerom.

1.2 Kompetansesenteret Vy-Tog

Bedriften jeg baserer undersøkelsen min på er Kompetansesenteret Vy-Tog. En del relevant informasjon er presentert til meg fra leder for bedriften (Vedlegg 4). Denne bedriften har gått fra å være en integrert del av tidligere NSB, nå Vy for intern opplæring. De arbeider nå for å bli skilt ut til et eget AS for å være konkurransedyktige.

Kompetansesenteret Vy-tog er en del av HR i Vy persontog. De er ansvarlig for planlegging, distribusjon og registrering av all opplæring på personalet i Vy Tog. For tog personalet har Kompetansesenteret - Vy Tog også ansvaret for utvikling og gjennomføring av opplæringen. De tilbyr opplæring til andre aktører på jernbanen, og har i dag følgende kunder: Bane Nor, Flytoget, Green Cargo, SJ Norge AS, Tog kompaniet AB og GoAhead Nordic.

Endringsarbeidet begynte så tidlig som i 2013. Da ble det bestemt at de skulle avslutte innleie av instruktører som tidligere baserte seg på lokførere og konduktører i aktiv togtjeneste. Dette var en endring som bunnet ut i kostnadsspørsmål. Man så at innleide instruktører var kostbart og medførte lite kontroll. Dette resulterte i faste ansettelser. I 2015 ble det besluttet at man skulle sentralisere all kjøretøyopplæring, og lok ledelsen som tidligere hadde denne oppgaven skulle overføre til Kompetansesenteret Vy-Tog. Det gikk ikke helt stille for seg og det ble mange kamper omkring dette. I 2016 og 2017 var det store nedskjæringer i hele tidligere NSB, og Kompetansesenteret Vy-tog ble hardt rammet av sparingen. Det var mange faste

ansatte som måtte gå tilbake til jobb i tog, eller velge å slutte. Det ble gjort mange grep for å få til en mer strømlinjeformet organisasjon i form av nye organisasjonskart, og endrede arbeidsoppgaver for å kunne møte fremtidig konkurranse.

I disse dager søkes det om en godkjenning som opplæringscenter uten VY's sikkerhets sertifikat. Grunnen er at det har kommet mange nye aktører på jernbanen, slik at Kompetansesenteret Vy-tog ønsker å stå friere i forhold til Vy-tog. Det er ikke lett for de andre selskapene å fortelle moderselskapet sitt at de skal kjøpe tjenester av en konkurrent. Dette skaper nye utfordringer for organisasjonen og for de ansatte.

Nytt fokus nå er å markedsføre seg for eksterne aktører i det skandinaviske arbeidsmarkedet. Kompetansesenteret Vy-tog har vært igjennom endrede organisasjonskart, nedbemanninger og endrede arbeidsoppgaver. De ansatte har gått fra en trygg ramme med å drive opplæring internt, for nå å måtte forholde seg til eksterne aktører, noe som i seg selv er nytt, krevende og som setter nye krav.

Ønsket mitt er gjennom dette prosjektet å belyse hvordan kommunikasjon kan brukes, og hva kommunikasjon gjør med ansatte når de står ovenfor organisatoriske endringer. Vil dette bidra til å fremme motivasjon og aksept for endringene på Kompetansesenteret Vy-tog?

1.2.1 Avgrensning

Avgrensningene er knyttet til hvordan kommunikasjon kan bidra til å fremme motivasjon for de organisatoriske endringene, og hva motivasjon innebærer. Motstand og strategier mot dette blir berørt for å belyse at organisatoriske endringer har motstand. Dette gjør kommunikasjon og motivasjon til viktige fokusområder. Disse elementene anses som viktig i min undersøkelse da kommunikasjon og motivasjon vil kunne ut i andre forutsetninger under organisatoriske endringer enn i «normal» situasjon.

1.2.2 Begrepsavklaringer

Organisatoriske endringer – Dreier seg om å implementere nye ideer for å kunne få den organisasjonsstrukturen man ønsker (Hennestad og Revang 2017,86).

Endringsledelse- Er styrt endring av organisasjoner (Hennestad og Revang 2017, 92). Det handler om å flytte organisasjonen dagens struktur til en ønsket fremtidig struktur (Haukedal 2014, 332).

Motstand- Noe mennesker enten individuelt eller i gruppe yter mot andre mennesker. Kan ofte betraktes som en irrasjonell reaksjon med base i frykt, angst og følelser. Motstand har ett klart motiv og interesse knyttet til det å yte motstand (Jacobsen, 2008).

Motivasjon- «Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd» (Haukedal 2014,109).

Kommunikasjon- En prosess der vi utveksler informasjon, og hvor vi skaper mening med det vi formidler og blir formidlet av andre (Kaufmann og Kaufmann 2015,395).

2.0 Teori

I denne delen vil jeg presentere den teorien jeg mener er relevant for å få frem viktigheten av hvordan kommunikasjonen kan utformes for å skape motivasjon. Teorien vil presentere hvilke faktorer som kan fremme motivasjon, og jeg vil se på om dette gjøres gjennom kommunikasjon. Den vil ta kort for seg hvordan leder kan møte motstand som er en naturlig del av organisatoriske endringer. Jeg velger å presentere hva endringsledelse er, og strategier for dette først da det er relevant å få ett inntrykk av endringsledelse i forhold til den tradisjonelle ledelsen. Deretter mener jeg det er viktig å presentere motstand da kommunikasjonen ofte retter seg mot å skulle unngå dette under organisatoriske endringer.

Den sentrale teorien omhandler motivasjon, hva dette innebærer, og hvordan denne kan skapes gjennom Herzberg tofaktor teori. Hovedtyngden av teori som er kommunikasjon vil gjennom en kommunikasjonsmodell sette kommunikasjon, motivasjon og strategier sammen til et helhetlig bilde som bygger opp under min problemstilling.

2.2 Endringsledelse

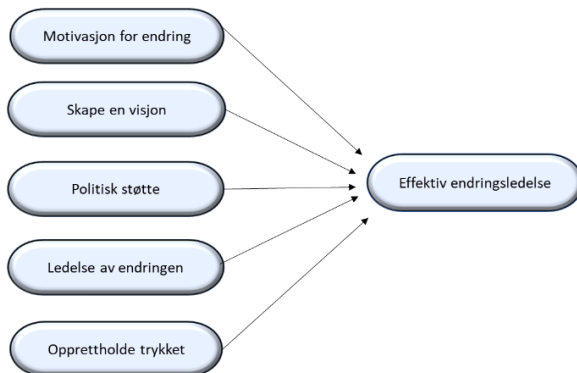
Det er naturlig å gi en kort beskrivelse av hva endringsledelse innebærer når vi skal snakke om organisatoriske endringer.

Ledere vil være sentrale i endringsprosesser som fortolkere av omgivelsene, og initiativtakerne til de interne endringene hevder Huber og Click ` *Organizational changes and redesign* ` fra 1993 (Sitert i Magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser).

Endringsledelse kan ikke ses på som tradisjonell ledelse, men handler om å få virksomheter til å fungere på en annen måte enn før (Hennestad og Revang 2017,134). Tradisjonell ledelse kan defineres som: «Ledelse er utøvelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele og utnytte menneskelige og materielle ressurser for å nå mål» (Haukedal 2014,457). Ledelse er en prosess hvor man påvirker de ansatte i organisasjonen til å ville oppnå et bestemt mål

(Døving og Svensson 2010,315). Døving og Svensson (2010) hevder at påvirkningsprosessen ikke er en ensidig prosess, men en sosial prosess hvor leder tiltrekker seg andre mennesker gjennom å få respekt, tillit, arbeidsinnsats og oppmerksomhet i arbeidet med å nå mål. Ledelse av endring vil i hovedsak innebære å skape en forståelse og et godt inntrykk av «hvorfor» dette må skje. En leder må ha klart for seg at folk ikke vil endres, men de kan endre seg selv (Hennestad og Revang 2017,128;134). En viktig del av oppgaven er å håndtere medarbeidernes reaksjoner på omstillingene dette vil innebære (Kaufmann og Kaufmann 2015,382). Endringsledelse innebærer å flytte bedriften fra en nåværende tilstand og til ønsket fremtidig tilstand (Haukedal 2014,332).

2.2.1 Effektiv endringsledelse



Figur: *Effektiv endringsledelse* (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,425).

Organisatoriske endringer krever et velfungerende ledersystem for at endringene ikke skal skje tilfeldig. Forandringer i et system vil få konsekvenser for andre. Integrering av endring er leders ansvar. Det må skapes motivasjon, visjon, og politisk støtte for endringene. Endringene må ledes over tid, ikke bare gjennom et kick off. Ansvar ligger hos ledelsen når det kommer til å integrere en forandingsprosess. Om ikke dette ansvaret blir overholdt vil det vise seg vanskelig å få til (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,425).

Motivasjon for endring handler om å få de ansatte til å ønske en forandring i retning av det målet organisasjonen har satt seg, samtidig vil motivasjon være nyttig for å overvinne motstand. Visjon er knyttet til målsettingen og hvordan dette fremmes til de ansatte. De må føle seg som en del av dette, å forstå visjonen. Politisk støtte innebærer å bruke ressurspersoner med stor makt i gruppen som kan bidra til å påvirke i riktig retning, men også å få disse til og ikke bli motstandere (Haukedal 2014,333).

Vi kan se på modellen som et hierarki hvor de overnevnte strategiene som motivasjon for endring, visjon og politisk støtte vil være fremgangsmåter som er mest fruktbare. Det eliminerer ikke bruken av de andre om behovet for det melder seg, men de overnevnte punktene vil øke sannsynligheten for å skape suksess med endringene (Haukedal 2014,333).

2.2.2 Skape en visjon

En undersøkelse gjort av Kotter (1996) på organisasjoner i endring ville prøve å identifisere grunnlaget for endringene. Ulike drivere ble påpekt, men de sentrale var:

- Krise
- Overbevisende ideer

Krise innebar en tilstand hvor de ansatte oppfattet en reell krise, og man var nødt til å endre seg for å overleve. Ideer mente Kotter var visjoner for hva organisasjonen skulle bli gjennom troverdighet og overbevisning.

Ide` drevet motivasjon viser at en annen retning er mer hensiktsmessig. Det handler om å kunne se at nåtidens tenkning og handlemønstre er ugunstige gjennom å presentere det som en grunnstein for hvorfor endringene må skje (Hennestad og Revang 2017, 94). I en senere undersøkelse av Kotter (2007) mente han at visjoner hjelper organisasjoner å identifisere hvilken retning en organisasjon må bevege seg for å overleve. Videre hevder han at det må brukes kommunikasjon på alle måter for å få frem visjonen og strategiene for dette. Det vil kunne hindre motstand, å få med de ansatte på endringene.

2.3 Motstand mot endringer

Motstand mot endring vil oppstå i alle prosesser som innebærer endringer. Flere argumenter peker på grunnlaget for denne motstanden, men ofte er det forhold som frykt for det ukjente, brutte forventinger, tap av identitet og endrede maktforhold (Jacobsen og Thorsvik 2007,361-364). Mange vil mene at forandring er unødvendig og ikke lar seg gjennomføre (Kaufmann og Kaufmann 2015,383). Det er ikke uvanlig at man i endringsprosesser møter motstand, og det sentrale for leder blir hvordan å møte denne motstanden. Endringer er forbundet med usikkerhet, gjerne knyttet opp mot de individuelle forutsetningene om hva dette innebærer for en selv. Dette gir ikke gode forutsetninger for en stabil hverdag og motivasjon. Motstand kan være viktig i en endringsprosess, og leder må vite hvorfor, og hva motstanden bunner ut i for å kunne jobbe med motstanden, og ikke mot den. (Hennestad og Revang 2017,182;186). Motstand kan ta mange former, og noen kjennetegn er forvirring, kritikk mot endringene,

sabotasje i form av blokkering av kommunikasjon, og åpent opprør. Det krever mye av en leder å oppdage motstanden og dens form, men viktig å håndtere slik at endringene tar sin plass (Kaufmann og Kaufmann 2015,383).

2.3.1 Strategier for motstand



Figur: *Egenlaget modell av strategier.*

Kommunikasjon kommer først i arbeidet mot motstand, noe som er fokuset i undersøkelsen. Kommunikasjon er sentralt for å skape forståelse for endringssituasjonen. Kommunikasjon hjelper folk å se det som er logisk med endringene. Farbroten hevder at ledelse kun kan utøves gjennom kommunikasjon, og dette innebærer å lytte og ta imot innspill (Magma.no- ledelse-gjennom-kommunikasjon). Figuren viser at deltakelse vil kunne skape et eierskap og forpliktelse til de ulike beslutningene som blir tatt. Ved å implementere strategier som støtte for å hjelpe de ansatte med å tilpasse seg endringene kan motstanden brytes ned. Dette viser seg ofte vanskelig, men nyttig (Haukedal 2014,339-340). Disse strategiene er også underbygget av Kotter og Sclesinger (1979) der de peker på at mange ledere undervurderer ikke bare hvordan folk reagerer negativt på endringer, men også hvordan de selv positivt kan påvirke forståelse og aksept for dem gjennom kommunikasjon, deltaking og støtte.

Motstand mot endring vil alltid være til stede i en endringsprosess. Dette kan være fordi man ønsker å beskytte seg mot det ukjente. Ved å tolke dette innenfor en positiv intensjon kan man som leder nøste opp i mange konfliktfylte situasjoner. Strategien en leder inntar er å rette kommunikasjonen mot det man antar er positivt med adferden, som for eksempel et ønske om trygghet, beskyttelse, eller bevaring av det gamle (Johannessen og Olsen 2013, 165). Det kan være fruktbart å finne den positive intensjonen bak adferden, og kan vise seg å være svært

effektivt for å få til organisatoriske endringer. Det vil si at all negativ motstand bunner ut i en indre positiv reaksjon om å beskytte noe eller seg selv (Johannessen og Olsen 2013,164).

I denne delen har jeg tatt for meg hvordan leder får en naturlig og viktig rolle i endringsprosessen, og hva dette innebærer i form av å skape motivasjon og forståelse for endringene gjennom kommunikasjon. Motstand opptrer naturlig i en endringsprosess. I min undersøkelse vil jeg se på hva det er som skaper denne motstanden **hvis** det er motstand, og om den vil kunne reduseres gjennom kommunikasjon.

2.4 Motivasjonsteorier

Motivasjon har sitt opphav ordet *movere* som betyr å bevege seg på Latinsk. Forklaringen vi søker svar på er hvorfor adferden vår peker i den retningen den gjør, og hvorfor vi velger noe fremfor noe annet. Vi kan beskrive motivasjon som «biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann og Kaufmann 2015,113).

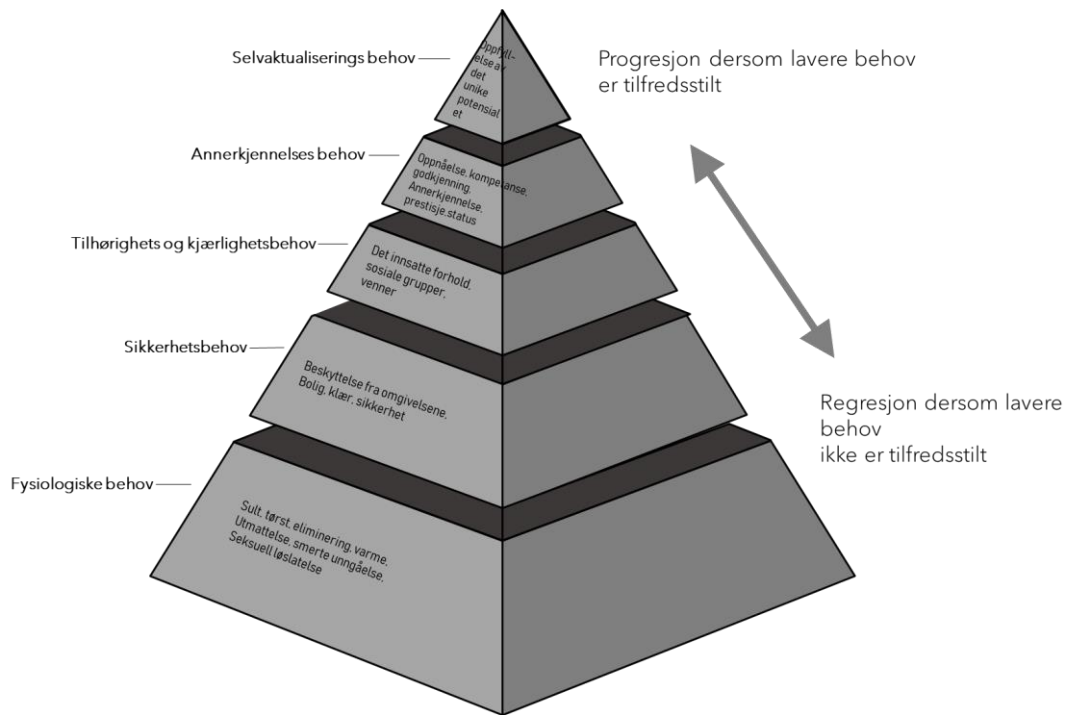
Motivasjon er ifølge McInerney (2019) en psykologisk oppfinnelse for å beskrive de mekanismer som mennesker bruker for å utøve sin adferd. Videre mener han at hvordan å skape motivasjon, og utvikle det til positiv adferd er velkjent innenfor studier av mennesker.

Ved å ha fokus på motivasjonsaspekter i bedriften vil man kunne iverksette tiltak som kan redusere de ulike problemene slik som motstand, men også forklare hvordan ønsket adferd kan oppnås og holdes over tid. Sett fra et leders perspektiv bør dette være et fokusområde, da motiverte ansatte vil spille på lag å prøve sitt beste i samspill med endringene (Haukedal 2014,109). Mennesker vil ofte avsløre sin motivasjon gjennom synlig adferd, og leder må kunne identifisere den enkelte, og gruppens motivasjon. En medarbeider som er motivert kan spre seg til en hel avdeling, mens det samme gjelder en demotivert. Ved å ha fokus på dette kan leder ved å legge til rette for motivasjon gjennom gruppen eller et individ oppnå sitt mål om endring i organisasjonen (Spurkeland 2016,190).

Indre motivasjon er en forutsetning for å kunne akseptere endringer, og i det ligger det at dette handler om kontroll og styring. En indre motivert ansatt vil kunne styre seg selv langt mer enn en leder selv klarer, men dette forutsetter at den ansatte føler kontroll, og får tilbakemeldinger (Haukedal 2014,165). Manglende drivkraft i arbeidet på grunn av manglende indre

motivasjon kan komme hvis man føler lite innflytelse på endringene som påvirker ens egen hverdag og karriere (Johannessen og Olsen 2013,124).

2.4.1 Maslows behovs pyramide



Figur: Maslows behovshierarki (McAdams 2008,274).

Det er naturlig å ta med denne modellen knyttet til motivasjon da dette er den første teorien som satte menneskers behov i system. Mens andre teorier har sitt opphav fra forskere som arbeider med nevrotiske lidelser og psykisk syke, er Maslow sin teori om motivasjon i hovedsak basert på å forstå hvordan friske mennesker blir motiverte (McAdams 2008,273).

Disse prinsippene er nedfelt i en pyramide. Av modellen viser Maslow at de grunnleggende behovene må tilfredsstilles før man systematisk kan tilfredsstillte de oppover i hierarkiet (McAdams 2008,273). Kaufmann og Kaufmann (2015,114) beskriver i sin bok at det gir liten mening å snakke om meningsfulle endringer og arbeidet til en ansatt dersom de ikke får tilfredsstillt de lavere ordens behovene. Fysiologiske behov dreier seg om det vi trenger for å overleve å tilpasse oss, mens trygghetsbehov bringer frem ønsket om trygge omgivelser, og i arbeidssammenheng å få beholde jobben. Tilhørighetsbehov vises av modellen er behov for venner, kolleger og sosiale omgivelser som gir støtte. Arbeidsgiveren kan tilfredsstillte disse gjennom gode arbeidsforhold, og kollegiale arrangementer som vil ha stor betydning for

individets motivasjon. Annerkjennelse bringer frem behovet for å utvikle seg, og Maslow mente det i hovedsak dreier seg om selvrespekt og annerkjennelse av andre mennesker. I arbeidssammenheng vil dette la seg gjøre gjennom god kommunikasjon i form av tilbakemeldinger, og fysiske annerkjennelser på arbeidsplassen. Det siste behovet Maslow mente vi mennesker hadde behov for var utvikling og realisering av potensial. I dette ligger noen tanker om at når de ansatte får mulighet til dette vil motivasjonen styrkes, og resultatet er ansatte som yter sitt beste (Kaufmann og Kaufmann 2015,116).

Alle disse behovene kan tilfredsstilles i jobbsammenheng ved å ha fokus på hvordan dette gjøres, og implikasjonene dette kan ha for suksessen av endringsarbeidet (Haukedal 2014,118). Men det pekes på at vi mennesker er fleksible og vanligvis vil være på ulike nivåer samtidig i pyramiden. Likevel hevdes at et minimum av behovene i de ulike fasene må være tilfredsstillt for å oppnå motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015,116).

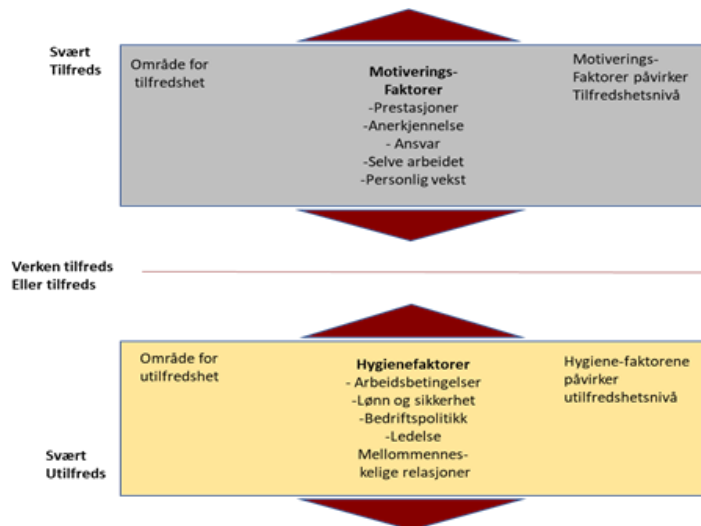
Det er kritikk mot denne modellen, og det bunner ut i det faktum at vi mennesker har ulike behov på ulike tidspunkt, og at behovene er mer ustabile enn Maslow antok hevder Wahba og Bridwell fra 1979 (Siteret i Haukedal 2014). Forskning tyder på at vi er mer fleksible enn hva som kommer frem i denne modellen, og at vi heller vil bevege oss både oppover og nedover i hierarkiet. Vi søker tilfredsstillelse av de ulike behovene ut i fra ulike psykologiske behov på gitte tidspunkt (Kaufmann og Kaufmann 2015,117). Det pekes likevel på at vi ikke kan se på denne modellen, eller noen andre som lovmessigheter slik vi ofte gjør når vi studerer fysikk. Vi kan se på det som generelle retningslinjer for atferd slik at vi kan forstå, forklare og forutsi den i en viss grad.

En kjent reformulering av Maslow sin teori for å møte kritikken er Alderfers ERG- teori som reduserte antall grunnleggende behov, og åpnet for å kunne bevege seg opp og ned i hierarkiet. Denne teorien bygger i stor grad på behovene vi så på i Maslow sin modell. ERG står for eksistens, relasjon, og vekst. Disse behovene er gjellende til enhver tid hos oss mennesker. Dette gjør Alderfer til et skille mellom lavere og høyreordens behov i stedet for en hierarkisk struktur. Dersom et behov av høy verdi ikke blir tilfredsstillt, vil man forsøke å kompensere for dette ved å tilfredsstillte elementer som for eksempel sterke eller flere relasjoner.

Kunnskap om dette kan skape en forståelse for hvorfor en ansatt ønsker å skape klikker og uformelle grupper i motstand mot endringsarbeidet (Haukedal 2014,120).

2.4.2 Herzbergs tofaktor teori

Herzberg publiserte i *The Motivation to Work* i 1959 to forslag til faktorer som skaper motivasjon på jobb (Bassett-Jones og Lloyd, 2005). Disse to faktorene fremmer elementer som er sentrale å se på i forbindelse med organisatoriske endringer og motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015,139).



Figur: *Hertzbergs teori om motiverings og hygienefaktorer* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139).

Motiveringsfaktorene: En undersøkelse gjort av Kuvaas (2008) fant at forholdet mellom jobbutforming, jobbinnsett og selvstendighet vil fremme motivasjon. Leders støtte for utvikling og kunnskap vil også være med på å øke motivasjon. Dette kan forklares med utgangspunkt i Maslow sin øvre del av pyramiden, slik som prestasjoner, annerkjennelse og utviklingsmuligheter. Er disse manglende vil det føre til en nøytral tilstand, men om de er tilstede vil de ha motsatt effekt, og de vil fremme tilfredshet. Disse har en innvirkning på holdninger, forhold til arbeidet og vil kunne fremme motiverte ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007,226). Motivasjonsfaktorer kan være prestasjoner, arbeidet i seg selv, eller vekst og kontroll over egen arbeidssituasjon. De skaper trivsel når de er tilstede, men det er ikke dermed sagt at de skaper mistrivsel dersom de ikke er tilstede (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,283).

Hygienefaktorene: Er de som gir oss innblikk i det som omhandler arbeidsforhold, status og jobbtrygghet, noe som drar oss mer over på selve arbeidsmiljøet. Videre i undersøkelsen til Kuvaas (2008) hevdet han at forholdet mellom leders kompetanse, fokus på utvikling og på arbeidsinnsett ville gi mer indre motivasjon. Hygienefaktorene kopler oss opp til løsningene

av arbeidsoppgavene, og ikke selve oppgaven (Jacobsen og Thorsvik 2007,226). Omgivelsene er viktigere enn selve oppgavene (Haukedal 2014,124). Hygienefaktorer kan være lederens prefererte måte å lede på, og det kompetansen som innehas. Det omhandler elementer som arbeidsforhold, miljø, hvor sikker jobben er og hva som kan påvirke ens fritid og privatliv (Jacobsen og Thorsvik 2007,227). Mistrivsel kan skapes om disse faktorene ikke er tilstede, men det er ikke sikkert de skaper trivsel av den grunn dersom de er tilstede (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,283).

Ansatte vil se arbeidsoppgavens innhold som en trivselsfaktor, mens mistrivselen vil vise seg i form av løsningene ved arbeidsoppgaven, og de rammene som foreligger. Det å vite hvordan de ansatte opplever sine arbeidsoppgaver, og utfordringer knyttet til dette vil være sentralt for å forstå motivasjon (Jacobsen og Thorsvik 2007,227).

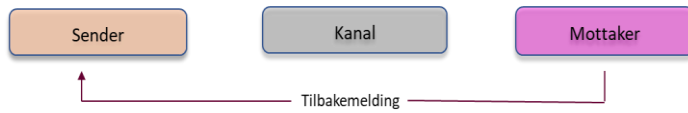
En kritiker til denne modellen er Vroom 1964 ` *work and motivation* ` (siteret i Basset-Jones og Lloyd, 2005) som mente at denne metoden gjorde at deltakerne fikk en egosentrisk tankegang som ville styre når de selv skulle kartlegge hva som gav misnøye, og hva som gav tilfredshet. Selv om det var flere kritikere til denne teorien som merket seg, var det likevel vanskelig for kritikerne å forklare hvordan denne teorien fikk så gjennomgående og stabile resultater hver gang den ble brukt (Basset-Jones og Lloyd, 2005).

I denne delen av teorien har jeg tatt for meg motivasjon og sett på hvordan den går fra grunnleggende til mer inngående i organisasjoner. Videre i undersøkelsen vil jeg ta med meg Hertzberg tofaktor teori å se på om det er motiveringsfaktorene eller hygienefaktorene som skaper mest motivasjon i min valgte organisasjon, eller en god kombinasjon av begge. Videre vil jeg i min undersøkelse prøve å avdekke hvilke forhold de ansatte mener er viktigst for dem i jobben med å bli motivert, og om dette gjør endringene lettere å håndtere.

2.5 Kommunikasjon

«Kommunikasjon er overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem» (Kaufmann og Kaufmann 2015,395). Kaufmann og Kaufmann (2015,395) sier videre at dette kan ses på som en prosess der vi tillegger innholdet en mening i både det vi formidler og blir formidlet. Kommunikasjon skal gjøre oss i stand til å utføre arbeidet vårt, men også bidra til trivsel og motivasjon (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,385). Leder har et viktig ansvar når det gjelder å bidra til god kommunikasjon, og det å ha en kommunikativ kompetanse er et viktig aspekt for effektiv ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2015,393).

Kommunikasjon kan ta ulike former slik som ansikt til ansikt tilnærming, brev, elektronisk post og gjennom taushet (395).



Figur: *Grunnleggende kommunikasjon* (Kaufmann og Kaufmann 2015,397).

Vi starter med å se på kommunikasjon i sin enkleste form. Kommunikasjon er når informasjonen går fra en person, gjennom en kanal og til en mottaker (Kaufmann og Kaufmann 2015, 397). Kanalen er viktig å kan være av muntlig eller skriftlig karakter, men også kroppsspråk. Senderen er den aktive parten som bestemmer innholdet og metoden for kommunikasjon, og har også ansvaret for å vurdere hva mottakeren behøver av informasjon (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,389). Den gode kommunikasjonen oppnås gjennom tilbakemeldinger slik at vi kan vite om informasjonen er oppfattet riktig. Dette forutsetter åpenhet, trygghet og tillit. Mottakeren kan ses på som en passiv part, men like vel den som bestemmer hvordan informasjonen skal oppfattes. For at informasjonen som kommer skal være interessant må den som mottar den være interessert og motivert. I det ligger at behovene som mottakeren har må være klart hos sender når informasjon skal deles (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,389-390).

2.6 Kommunikasjonsmodell

Ledere bør arbeide med å lage en kommunikasjonsplan å følge den. Det er viktig å vite hvilken kommunikasjon som påvirker de ansatte hevder Olaisen og Revang (2017).

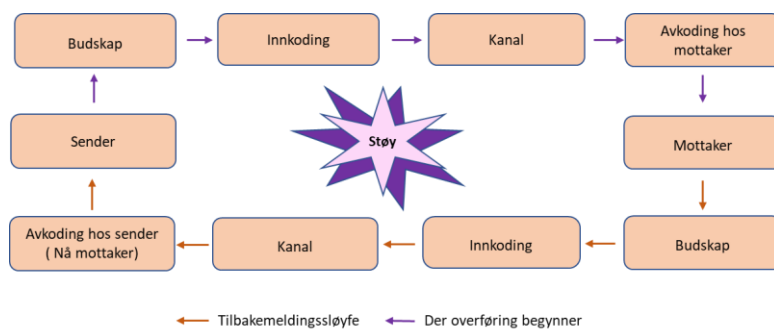
En leder som bruker en modell som utgangspunkt for å fremme et budskap, vil kunne utforme budskapet slik at de rette ordene brukes, uttrykkene er presise, og mottaker automatisk vil kunne forstå budskapet hevder Clappitt *communicating for managerial effectiveness* fra 1991 (Sitert i Magma.no-lederkommunikasjon-i-endringsprosesser).

Ofte undervurderes hvor vanskelig det er å få de ansatte ut av komfortsonen, derfor må det kommuniseres bredt hevder Kotter (1995). Videre hevder han at uten motivasjon vil ikke de ansatte være til stor hjelp i endringsprosessen.

En studie gjort av Pavel og Vêra (2016) viser at gjennomgående, gjentatt og åpen kommunikasjon vil hjelpe organisasjoner å mestre endringer. TJ. Larkin og Larkin (1996,94) hevder i sin studie at det meste ledere får vite om kommunikasjon er feil. De mener at

informasjon om verdier, mål, visjoner gjennom møter, presentasjoner og artikler er feil form for kommunikasjon som ikke fungerer. Gjennom sin studie fant de at dersom lederen fikk en ny mulighet til å gå tilbake og endre kommunikasjonsstrategi ville de endret på hvordan de snakket til de ansatte på. De ville fokusert på ansikt til ansikt kommunikasjon gjennom å presentere fakta, ikke visjoner. Studien viser videre at kommunikasjon mellom leder og ansatt er den som teller mest under endringer (Larkin og Larkin 1996,104).

Sentralt under organisatoriske endringer er hva som kommuniseres, hvordan og med hvilken intensjon. Det leder ønsker å formidle er informasjon, men man må se på budskapet og relasjonene mellom de som mottar og gir budskapet (Johannessen og Olsen 2013,162). Hvilke kanaler som anvendes og konteksten det kommuniserer i har betydning for selve prosessen. Suksess ved implementering av endring har ved flere anledninger vist at kommunikasjon er viktig (Hennestad og Revang 2017,170).



Figur: *Kommunikasjonsprosessens komponenter* (Kaufmann og Kaufmann 2015,398).

Innkoding- Innkodingen starter med at den som skal gi informasjon formulerer en tanke som skal gjøres om til forståelig informasjon hos mottaker. Det er et budskap som skal frem, og dette er signaler som overfører informasjon. Informasjonen leder kommer med er limet, men skal den bli kunnskap å gi mening må den systematiseres (Johannessen og Olsen 2013, 169). Det kodes først i egne tanker med sine forståelige koder, før man presenterer det for mottaker. Problemer kan oppstå her i form av feil registrering av informasjon, feilfokusering, sette opplysningene i galt mønster eller legger til egne tolkninger som skaper feil avkoding hos mottaker (Kaufmann og Kaufmann 2015,398-399). Hvordan kodingen gjøres er helt avgjørende for hvor suksessfull kommunikasjonen er. Koder kan være språket som brukes, konteksten eller personene som presenterer informasjonen. Hvem budskapet kommer fra, hva det inneholder og konteksten er viktig ifølge Johannessen og Olsen (2013,169). Koding vil

innebære å forstå det skriftlige og muntlige innholdet i form av ordene som brukes, men også hvordan kroppsspråket anvendes (Kaufmann og Kaufmann 2015,399).

Kanal- Kommunikasjonskanalen er den formidlingsveien som brukes og hvordan. Kanalen er den metoden som brukes til formidling av informasjonen som ansikt til ansikt, epost, intranett, telefonsamtaler og rapporter (Kaufmann og Kaufmann 2015,399; 401). En studie viser at vi er mindre overtalende ovenfor andre når vi sender e-mail og overvurderer effekten av denne. Studien viser også at vi undervurderer effekten av ansikt til ansikt kommunikasjon (Roghanizad og Bohns, 2017). Hvordan kroppsspråket brukes er en sentral faktor i hvordan kommunikasjonen virker, dette også gjennom stemmebruk (Johannessen og Olsen 2013,175). Hva vi sier betyr mindre enn hva vi gjør når vi sier det. Derfor er det sentralt å legge til rette for riktig kontekst for kommunikasjonen avhengig av hva budskapet er. Konteksten er alltid en relevant faktor da dette legger føringer på ulike fortolkninger, og hvordan egen adferd utøves. Vi vil for eksempel tolke informasjonen som kommer på innkalte møter med en klar agenda annerledes enn informasjon som kommer tilfeldig rundt lunsjbordet eller oppholdsrommet. Hvem budskapet kommer fra, hva det inneholder og konteksten er sentrale elementer å fokusere på (Johannessen og Olsen 2013,169). Uansett hvilke kanaler som velges må fokuset være på å sende budskapet så nøyaktig som mulig til den som er mottaker. Hvordan kroppsspråket brukes vil ha betydning for budskapet, og vil kunne påvirke hvordan mottakeren tar dette imot (Kaufmann og Kaufmann 2015,399).

Avkoding- Mottaker må gjennom sin koding skape en mening av budskapet, og feiloppfatning her vil oppstå ut i fra hvordan innkodingen har vært gjennomført (Kaufmann og Kaufmann 2015,399). Erikson (2018,17) er en adferds forsker, og mener at i all kommunikasjon er det mottaker gjennom filtrering, referanserammer, fordommer og forutinntatte holdninger som til slutt bestemmer innholdet i budskapet. Videre hevder han at det som ønskes å formidles ofte blir oppfattet annerledes enn tenk. Avkodingsprosessen består av å kunne tolke ord, kroppsspråk og ulike gestikuleringer, men også det å lese mellom linjene (Kaufmann og Kaufmann 2015,399).

Mentale modeller brukes når ulike situasjoner skal tolkes. Disse er grunnleggende for å forstå hvordan vi forholder oss til andre i forbindelse med kommunikasjon (Johannessen og Olsen 2013,166). Hennestad og Revang (2017,64) skildrer i sin bok at virkeligheten vår er for stor til at vi kan ha den fremstilt i hode, derfor lages det mentale modeller. De fungerer som kognitive kart og legger føringer på hvordan håndteringen av de ulike situasjonene skal foregå. De kan sammenlignes med automatiske reaksjonsmønstre. Utfordringen er at alle har

sine egne mentale modeller. Våre mentale modeller legger føringer på hva vi opplever som innholdet i kommunikasjonen basert på tidligere erfaringer og tidligere informasjon. Kunnskap om disse mentale modellene er en forutsetning for god kommunikasjon fordi man har ulike tanker om hvordan virkeligheten ser ut (Johannessen og Olsen 2013,117).

Mening- Mening av budskapet kan koples til mentale modeller, og koplingen mellom våre mentale kart og virkeligheten blir sentral (Johannessen og Olsen 2013,167). Den samme situasjonen gir ulik oppfatning hos ulike mennesker. Meningen i budskapet er ikke direkte overførbart når sender gir informasjon, og mottakeren vil kunne tolke meningen annerledes enn hensikten sender har med informasjonen. Innholdet i informasjonen, og relasjonen til sender vil være avgjørende for forståelsen. Den relasjonen man har til andre vil påvirke hvordan et budskap tolkes. Skillet mellom oppgaveorientert relasjon som er å fortelle folk hva de skal gjøre, og interaksjonsorientert relasjon som innebærer fokus på relasjoner slik som å lytte, oppmuntre og gi emosjonell støtte er to viktige skiller (Johannessen og Olsen 2013,172). En leder innehar en komplementær relasjon med sine ansatte. Det vil si leder- ansatt relasjon, og dette er utgangspunktet for leder sin relasjonstankegang. Tillit er viktig i alle relasjoner, og leder må skape dette gjennom respekt, autoritet og relasjonsskapning, og ikke gjennom sin lederposisjon (Spurkeland 2016,35). For å kunne avverge misforståelser bør leder ifølge kommunikasjonsekspertene benytte en redundant kommunikasjon som innebærer å formidle det samme budskapet på forskjellige måter (Kaufmann og Kaufmann 2015,400).

Tilbakemelding- Tilbakemeldinger som oppleves konstruktive for de ansatte vil motivere de til å arbeide bedre hevder Kuvas, Buch og Dysvik (2017) i en studie gjort ved handelshøyskolen BI. Forutsetningene for dette hevedes det at leder bryr seg, legger til rette for å se prestasjoner og anerkjenner disse. For å kunne vite om kommunikasjonen er god må vi vite om den er oppfattet riktig av mottaker (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,389). Kommunikasjonen blir en toveisprosess som vises ved at mottaker koder budskapet og sender svar tilbake til sender. Hensikten er å kunne gi sender en mulighet til å korrigere informasjonen til et forståelig budskap. Behovet for dette bunner ut i støy som vil kunne forvrengte forståelsen av et budskap. Støy viser seg gjennom mangel på konsentrasjon, mye lyd, språkforskjeller, men også E-post som forsvinner, eller skriftlig informasjon som ikke når ut til mottaker (Kaufmann og Kaufmann 2015,400). Det å lytte er en sentral del av det å forstå tilbakemeldingene, noe som kan være utfordrende da vi ofte er mer opptatt av oss selv og vår side av saken (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,389). Lytte er evnen til å kunne ta de andre sitt perspektiv å være oppmerksom. Johannessen og Olsen (2013,156) hevder at evnen til å lytte

vil være avgjørende for den gode kommunikasjonen. Dette kan beskrives som et at de viktigste prinsippene i jobben med å forbedre kommunikasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015,422).

Jeg har nå nevnt en modell som gir retningslinjer for en kommunikasjonsstrategi. Forståelse for hvordan kommunikasjonen kan struktureres, og hva man bør være oppmerksom på i en slik prosess er viktige elementer. Hvilke elementer og fokus som bør inngå i en kommunikasjonsstrategi, og hva man som leder bør være oppmerksom på i sin kommunikasjonsprosess tar jeg med meg videre. Denne modellen vil brukes som videre utgangspunkt i undersøkelsen for å finne ut av hvordan kommunikasjonen kan skape motivasjon, og hvordan leder kan påvirke dette. Den skal brukes som utgangspunkt for å se om det er elementer i denne strategien som vil skape motivasjon og aksept for organisatoriske endringer.

2.6.1 Fallgruver og støy i kommunikasjonen

Kommunikasjon kan føre til brudd, svikt og feil. Støy trekkes frem som en fallgruve mot effektiv kommunikasjon og kan være dårlig motivasjon, feiloppfattelse av informasjon, dårlig tillit og tekniske problemer (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,393). Manglende informasjonsflyt mellom avdelinger kan være et grunnlag for fallgruver. Disse kan vise seg i form av motstand og avvergingsmekanismer. Våre mentale kart som beskrevet tidligere vil også legge grunnlaget for tolkningene vi gjør av andres adferd og deres kommunikasjon. Dette vil kunne hindre god kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015,416-421.) For lite informasjon vil kunne føre til at de ansatte ikke forstår leders avgjørelser hevder Gjerde m.fl. (2020) i sin studie, og peker på viktigheten av å finne en god balanse mellom for lite og for mye informasjon.

Når sender forvrenger informasjon - Ofte vil sender prøve å gjøre situasjonen bedre og tydeligere enn hva den virkelig er gjennom å skape en mening, overfokusere på noe informasjon, og dysse ned annen informasjon. Dette virker konkret og forståelig ved første øyekast, men reduserer mye av nyansene i informasjonen.

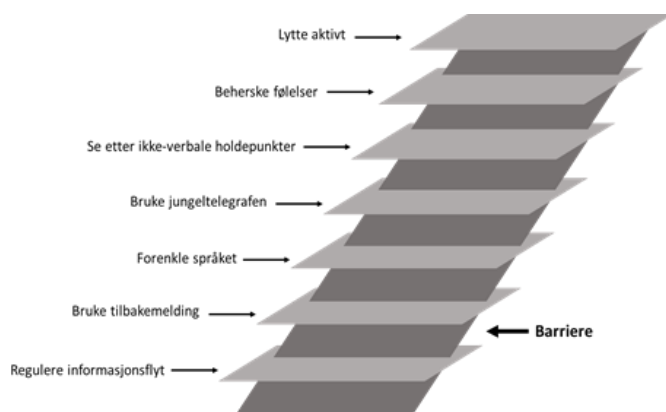
En fallgruve er når informasjonen formidles på en mer positiv måte enn hva informasjonen egentlig krever for å forstås. Senderen holder tilbake visse deler av budskapet som oppfattes unødvendig for mottaker, også kalt filtrering av informasjon. Det viser seg at filtreringsproblemet er størst når informasjonen må gjennom flere sendere. Hver sender vil gjøre sin tilpasning av budskapet grunnet bevisste hensikter som å fremstå i godt lys, eller

ubevisste fordi kapasiteten til å omsette informasjonen ikke er tilstede (Kaufmann og Kaufmann 2015,418).

Når mottaker forvrenger informasjonen - Mottakere tolker budskapet ut i fra egne synsvinkler, erfaringer, følelser, behov og motiver som retter oppmerksomheten vår mot deler av budskapet, slik som mentale modeller. De ulike forventingene vi har til sender utfordrer forståelsen av budskapet, og senderens troverdighet har mye å si. Budskap fra en lite troverdig leder vil ikke få stor betydning (Kaufmann og Kaufmann 2015, 419).

Når begge forvrenger informasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015,419-420). - *Projeksjon*- når egne trekk og tendenser tilegnes motparten ved at man for eksempel ser på leder som aggressiv, men i realiteten er det en selv som er sint. *Regresjon*- når man velger en ugunstig kommunikasjonsform. *Benekting*- når man nekter for å ha sagt eller hørt noe. Ved endringer og kriser kan dette oppstå om man går i en sjokktilstand ved nettopp å ha blitt sagt opp. *Intellektualisering*- ofte vanlig i organisasjoner, og handler om evnen til å mestre emosjoner. Emosjonell kompetanse er å bruke følelsene til å handle fornuftig (Moxnes 2007, 218). Ofte vil man se på hendelser og konflikter fra rasjonelle forhold, og ikke se på at organisatoriske virksomheter har en emosjonell basis. *Eksternalisering*- er ofte grunnen til mye av den defensive kommunikasjonen fordi man overser problemer som har opphav i egne indre svakheter, og skylder på de ytre omstendighetene De indre svakhetene kan være personers evner, motivasjon eller personlige egenskaper som setter barriere for kommunikasjon. De ytre svaktetene henvender seg til dårlig arbeidsmiljø, mye bråk, eller andre forhold som er av ytre karakter (Kaufmann og Kaufmann 2015,203).

2.6.2 Strategier mot fallgruver



Figur: *Råd for å hindre barrierer i kommunikasjonen* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 421)

Informasjonsflyten må reguleres da ukontrollert informasjon kan føre til over og underkommunikasjon ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015,422). Dårlig kommunikasjon kan ha opphav i dårlig organisering av informasjonsstrømmene grunnet uklare ansvarsforhold. Det kan anvendes flere kanaler i kommunikasjonen, og gjentakelse av informasjon gjør at man sikrer at den når frem (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,394). Bruken av tilbakemeldinger vil kunne dempe barrierene, og toveis kommunikasjon vil gjøre kommunikasjonen mer helhetlig. Farbrot mener at kommunikasjon er « å gjøre felles», og mener dette kun er mulig gjennom toveis kommunikasjon (Magma.no ledelse-gjennom-kommunikasjon). Forenklet språk er viktig for god forståelse av kommunikasjonen, samtidig som det å bruke jungeltelegrafien har vist seg nyttig. Det er like viktig å se etter det som blir verbalt presentert som det er å se etter det som ikke blir verbalt presentert. Man må kunne beherske følelsene sine for å gi gode grunnlag for rolig og forståelig kommunikasjon uten påvirkning av disse. Aktiv lytting gjennom bekræftende kontakt, gjentakelse av budskap og unngåelse av avbrytelser er trukket frem som et viktig råd (Kaufmann og Kaufmann 2015, 422;424).

2.6.3 Uformell kommunikasjon

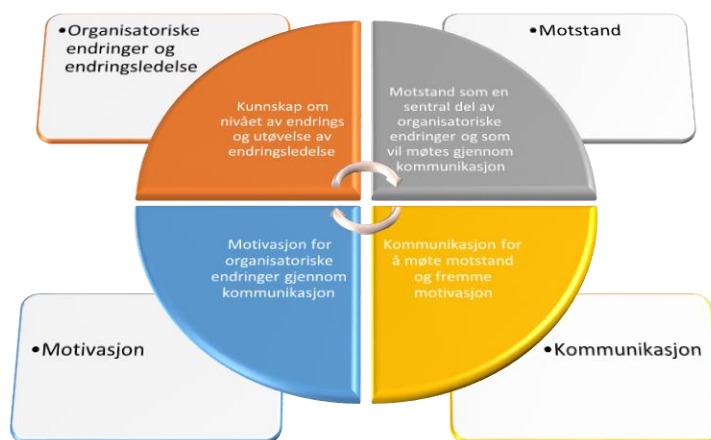
Formell kommunikasjon henvender seg til alle planlagte ordninger i organisasjonen som følger en viss struktur i form av instruksjer, og rapporteringer i henhold til et organisasjonskart (Jacobsen og Thorsvik 2007,258). Uformell kommunikasjon finner vi der medarbeiderne møtes, og hva som blir formidlet av leder, eller hva leder gjør og ikke gjør vil være samtaleemnet i den uformelle kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007,263). Den uformelle kommunikasjonen er ofte nyttigere for ledere enn den formelle, og følger ikke de kanalene vi har beskrevet tidligere (Kaufmann og Kaufmann 2015,411).

Chester Barnard uttalte at alle gode ledere som ville skape engasjement og motivasjon blant sine ansatte, burde benytte de nettverkene der uformell kommunikasjon utspilte seg som supplement til den offentlige kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007,263). Det vil ofte være mer snakk og energi rundt endringer og dens utspring i de uformelle nettverkene. Oppslutninger eller motstand vil avgjøres i den praten de ansatte har seg imellom, ikke hva leder beslutter på møter (Jacobsen og Thorsvik 2007,264). Thompson (2005) hever at uformelle nettverk har makt til å påvirke hva folk gjør og ikke gjør på jobben. Brown og

Duguid (2001) mener videre at de kan hemme endring, men på den andre siden bidra til å fremme ønsket om endring i en gruppe.

Jungeltelegrafen er et fenomen i bedrifter, og dens positive egenskap er at den supplerer den formelle informasjonen med egne meninger i grupper uten at det gir negative konsekvenser for en (Kaufmann og Kaufmann 2015,412). Den kan redusere usikkerhet ved å bidra til å skape en annen mening knyttet til budskapet enn den meningen vi selv tillegger (Jacobsen og Thorsvik 2007,266). Det negative aspektet er at informasjonen som går i de uformelle kanelene ofte er forvrengt fra virkeligheten (Kaufmann og Kaufmann 2015,412). Den kan også skape mistillit til ledelsen og negative tanker. Rykter kan ha en stor innvirkning på de ansatte, og sentralt for leder er å forstå hvordan disse oppstår. Årsaken er ofte usikkerhet knyttet til at den formelle kommunikasjonen ikke tilstrekkelig nok (Jacobsen og Thorsvik 2007,266-267).

2.6.4 Sammenfatning



Figur: Fokus på organisatoriske endringer gjennom motstand, kommunikasjon og motivasjon-egen modell.

Endringsledelse består av en rekke elementer. Ikke bare ledelse, men en unik type ledelse. Leder må ha forståelse for hvordan mennesker reagerer på endring og omstilling, og hva denne innebærer. Endringsgraden skildres gjennom 2 dimensjoner:

- Det organisatoriske omfanget
- Hvor store endringene er

I organisasjoner skjer *tilpasning* hver dag, og kan ses på som små endringer (Jacobsen og Thorsvik 2007,354). *Organisasjonsutviklingen* er den planlagte endringen som vi er opptatt av i denne sammenhengen, det som skjer på det overordnede nivået. Dette for å kunne møte fremtidens behov, noe endringer ofte bunner ut i hevder Haukedal (2014, 331).

Organisasjonsutvikling er forandring i noe, mens organisasjonsendring er forandring av noe som skaper behov for endringsledelse (Hennestad og Revang 2017,98). Jacobsen og Thorsvik (2007, 354) kaller dette fininnstilling, og mener at organisasjoner tilpasser seg ut i fra forventinger om hva som skaper konkurransefordeler i fremtiden. *Omstilling* innebærer normale endringer for å tilpasse seg endrede behov. Jacobsen og Thorsvik (2007,354) referer dette til gjenskapning som innebærer tiltak for endringer slik at organisasjonen skal overleve. Sist har vi *nyorientering* hvor vi møter store endringer i bedriften, de som er vanskeligst og mest ressurskrevende (Haukedal 2014,331). Jacobsen og Thorsvik (2007,354) refererer dette til reorientering, som innebærer omfattende strukturendringer og personell utskiftninger. Nivået av endringer eller hva de innebærer for de som skal utøve lederskap er nødvendig kunnskap i en slik prosess, slik at de best kan imøtekomme de behov og implikasjoner som oppstår. Skal en leder kunne forstå hvordan å møte sine ansatte, reaksjoner og deres adferd er det å vite hva slags endring de står overfor viktig (Haukedal 2014,332). Viktigheten bunner spesielt ut i hvilken grad av motstand som vil bli gjeldende under endringene (Busch, Vanebo, Dehlin 2010,437).

Motstand vil ofte ha sin årsak i faktorer som frykt for det ukjente (Haukedal 2014,336-337). Strategier for motstand bærer frem behovet for å vektlegge kommunikasjon og deltakelse i prosessen hevder Kotter og Sclesinger (1979). Formålet med kommunikasjon er å fremme motivasjon, og samtidig å styrke de sosiale relasjonene som er viktig for måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2019,190). Mangel på kommunikasjon og informasjon vil kunne medføre frustrasjon, mangel på motivasjon og sinne. Dette vil kunne forsterke motstand og gjøre motivasjon til en vanskelig oppgave (Jacobsen og Thorsvik 2007,250).

En leder kan oppleve seg selv som dyktig i kommunikasjonsprosesser, men sentralt er det å kunne stille seg spørsmål om hva en ønsker å oppnå. En leder som bruker motiverende ord hevder Lai (2015) er viktig for suksess. Lai er professor på Handelshøyskolen BI og peker på 3 sentrale faktorer- gi retning og vise tillit, gi mening og skape en opplevelse av tilhørighet, og det å vise empati. Dette er faktorer som krever toveis kommunikasjon. Det må foreligge et mål med kommunikasjonen og en strategi som følges for ønsket effekt (Johannessen og Olsen 2013,182). I tider med store endringer er kommunikasjon viktig for at de ansatte skal vite hva

som skjer (Meyer m.fl. 2006, 7-8). Alt leder gjør, sier og skriver blir tolket og analysert av de ansatte. Spesielt det leder ikke sier eller gjør vil danne grunnlag for tolkning hevdes det (Magma.no-lederkommunikasjon-i-endringsprosesser). Det trengs kultur som innebærer åpenhet, ærlighet og tillit som må inkluderes i det daglige arbeidet. Den uformelle samtalen må inkluderes i kommunikasjonsstrategien for inspirasjon, ideer og relasjonsbygging. Det må utformes en kommunikasjonsstrategi som peker på hva leder ønsker å oppnå, og dette er en av de viktigste samordningsprosessene en leder innehar (Kaufmann og Kaufmann 2015,394).

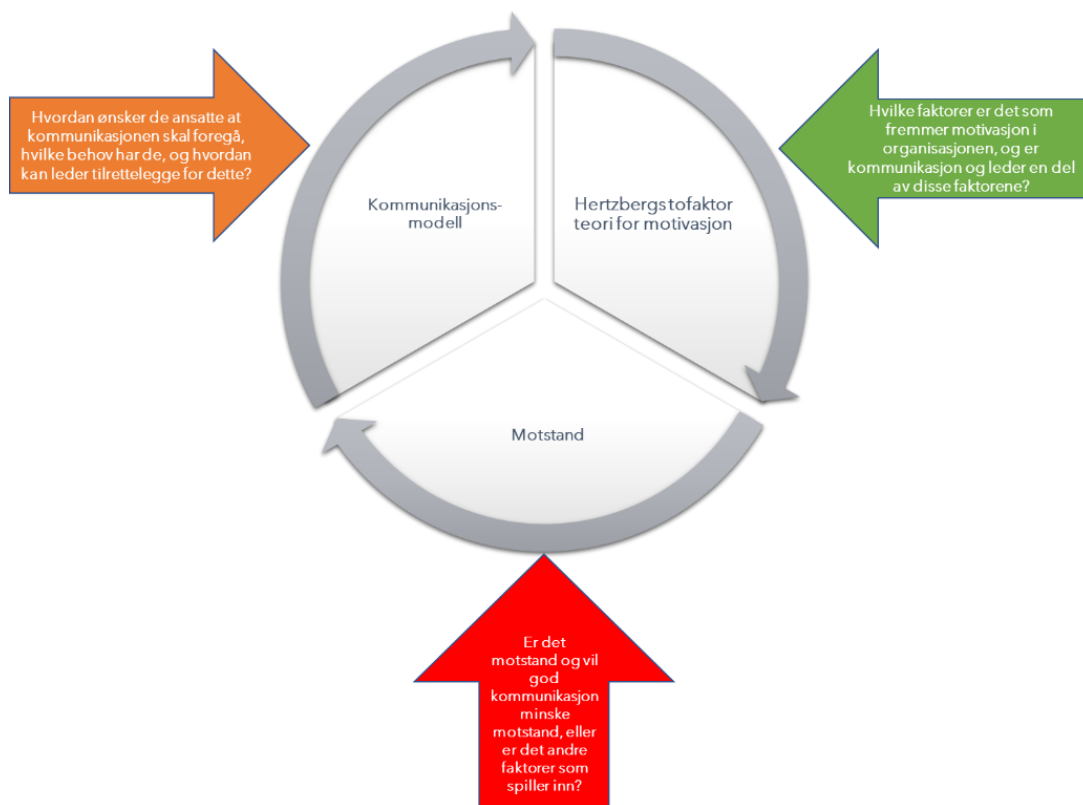
For å kunne få med de ansatte på de organisatoriske endringene må det være en motivasjon for disse, og denne motivasjonen må skapes, anerkjennes og tilrettelegges for av leder. Motivasjon er en av de mest utfordrende aspekter en leder kan møte på (Haukedal 2014,109). En leder skal kjenne sine ansatte, og særlig viktig blir dialog, tilbakemelding og synlig ledelse. En oppgaveorientert leder vil ikke lære å kjenne sine ansatte, og dermed ikke skape motivasjon hevder Spurkeland (2016,189). Derfor vil graden av hvordan endringsledelse utøves være sentral for utviklingen av motivasjon for endringer. Motivasjonsnivået i en bedrift heves gjennom god kommunikasjon, noe som er viktig for å skape motivasjon i en endringsprosess hevder Kaufmann og Kaufmann (2015,407).

2.7 Oppsummering og videre fokus

Jeg har i dette teori kapittelet presentert det jeg mener er relevant for å kunne svare på min problemstilling, og forskningsspørsmål. Herzberg sin tofaktor teori for motivasjon er en modell jeg vil anvende videre i undersøkelsen for å finne ut av hva som skaper motivasjon, samtidig som jeg vil finne ut av om kommunikasjon er en del av motivasjonsaspektet. Kommunikasjonsmodellen er et utgangspunkt for å finne ut av hvordan kommunikasjon kan struktureres, hvordan leder kan anvende den, og samtidig bruke den for å hindre motstand. Disse elementene mener jeg vil kunne svare på min problemstilling «*Hvordan kan leder gjennom kommunikasjon skape motivasjon og aksept for organisatoriske endringer på Kompetansesenteret Vy-tog*». Dette gjennom forskningsspørsmålene uthevet i Orange, Grønt og Rødt i modellen knyttet til det teoretiske utgangspunktet. Under forskningsspørsmålet definert i det røde feltet ønsker jeg å innhente informasjon knyttet til om det er motstand, og hva denne bunner ut i. Jeg vil prøve å avdekke hvilke faktorer som spiller inn, samtidig som jeg vil finne ut av hva som skaper denne motstanden, og hva som eventuelt gjør at det ikke er motstand. Forskningsspørsmålet som er definert i det grønne feltet omhandler motivasjon, og

Ønsket er å finne ut av hva som skaper motivasjon gjennom Herzbergs sin tofaktorteori. Jeg vil først starte med å innhente informasjon om motivasjon generelt er viktig for informantene, og hvorfor, før jeg vil anvende modellen til Herzberg. I tillegg vil jeg innhente informasjon om motivasjonen deres fremmes gjennom kommunikasjon i tillegg til de elementene Herzberg tar for seg i sin modell.

Under det siste forskningsspørsmålet definert i Orange er vi i selve kjernen av informasjonsinnhenting. Ønsket her er å finne ut av om kommunikasjon er viktig for informantene, og hvilken type kommunikasjon de foretrekker. Om leder virker til å ha en strategi og en god måte å kommuniser på vil jeg samle inn informasjon om. Etter jeg har innhentet den informasjonen som dekker mine krav, vil jeg se på om disse elementene vil skape motivasjon, og hvordan leder kan gjøre dette gjennom kommunikasjon sett fra informantenes perspektiv.



3.0 Kvalitativ metode

Metode er måten å gå frem på, og kalles ofte et hjelpemiddel for å kunne beskrive den virkeligheten som skal fanges (Jacobsen 2005, 24). Ved å benytte kvalitative metoder ønsker man å komme nær personene i målgruppen som skal undersøkes (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Det handler om ulike metoder for datainnsamling som beskriver virkeligheten gjennom andres uttalelser, ord, observasjoner eller adferd (Grenness 2014,19). Dette medfører en nærhet til de som forskes på, og en stor grad av fleksibilitet. Kjennetegn på kvalitative metoder er at de kan brukes på små utvalg, og man kan bruke mange datainnsamlingsmetoder ofte i kombinasjon hvor man analyserer og tolker resultatene parallelt med innsamlingen av data. Denne tilnærmingen gjør oss i stand til å få innsikt i tanker og motivasjonsfaktorer, samtidig som man danner seg en forståelse for hvordan en organisasjon fungerer (Grenness 2014,19). Et kvalitativt design har som mål å få innsikt i hvordan menneskene selv fortolker og forstår det fenomenet som undersøkes (Jacobsen 2005,131).

3.1 Kvalitative dybdeintervjuer

Metoden som anvendes i denne undersøkelsen er kvalitative metoder, herunder kvalitative dybdeintervjuer (Askheim og Grenness 2014,90). Formålet med ett kvalitativ dybdeintervju er å beskrive eller forstå noe, og kan betegnes som en dialog (Johannessen Christoffersen og Tufte 2011,143). Informasjonen vi sikter til å få er avhengig av problemstilling, og de ulike problemstillingene kan ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011,144) være:

- Beskrivende
- Fortolkende
- Teoretisk

I denne undersøkelsen gjennomføres et semi-strukturert intervju som er veldig strukturert når det kommer til spørsmålsstillingen. Muligheten for å tilpasse språket og situasjonen ut i fra de forutsetningene som oppleves i møte med informanten er tilstede. Fordelen med et semi-strukturert intervju er muligheten til å kunne avklare og svare på spørsmål fra informantene. Dette for at de hele tiden har kontroll på hva spørsmålet faktisk betyr, og hva moderator ønsker med sitt spørsmål (Berg og Lune 2014,109). Dette er et intensivt design som sikter på å gå i dybden, og samle inn data fra få kilder (Busch 2018, 52).

De andre formene for intervju som kunne blitt valgt var strukturert eller ustrukturert intervju. Ustrukturert intervju er uformelt med spørsmål som tilpasses underveis, mens strukturert intervju har fastlagt både tema og spørsmål (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,145).

Det strukturerte intervjuet vil gjøre meg låst på selve spørsmålsstillingen, og det ustrukturerte intervjuet vil gjøre prosessen for flytende for meg da jeg trenger en konkret plan å forholde meg til.

Jeg har valgt et kvalitativt dybdeintervju fordi informantene som skal delta ønsker jeg å snakke med personlig. Det er en styrke å kunne ha muligheten til å stille de oppfølgingsspørsmål, å få et helhetsinntrykk av dem og svarene deres. Muligheten til hele tiden å styre de i riktig retning vil være tilstede, slik at jeg får svar på det jeg faktisk spør om.

3.1.2 Fenomenologisk design

Undersøkelsen baserer seg på en fenomenologisk vitenskapelig retning. Fenomenologi beskrives som læren om det som viser seg. Fenomenologien er opptatt av fenomener slik de oppleves av oss, og målet er å forstå de fra de studertes perspektiver (Askheim og Grenness 2014,69). Når vi skal samle inn empiri må vi finne metoden vi vil bruke. Her finnes det uenighet om hva som er virkelighet eller sannhet, og hvordan informasjon i den forbindelsen skal samles inn (Jacobsen 2005, 24). I følge denne vitenskapen er verden sosialt konstruert og analytikerens er en del av det observerte. Dette sammenfaller godt med mitt tema som er basert på kvalitative metoder. Det har vært mye kritikk knyttet til denne tilnærmingen, og opphavet til denne kommer fra den såkalte positivistdebatten. Grunnlaget er at positivistene mener at alt som skal studeres kan gjøres på en naturvitenskapelig måte, det å finne fakta (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 415). Informantene skulle studeres utenifra. Fenomenologien vektlegger at virkeligheten skal presenteres slik folk oppfatter den. Utfordringen en forsker kan møte på er ens egen forforståelse for fenomenet, overse funn eller legge til egen kunnskap (Askheim og Grenness 2014, 70). På bakgrunn av dette la noen kritikere vekt på at mennesker kan fortolkes, og at det ikke finnes noen lovmessigheter i samfunnsvitenskapen slik som i naturvitenskapen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,416). Gjennom et kvalitativt design brukes fenomenologien til å utforske, beskrive og forstå et fenomen. En undersøkelse med et slik design handler om å bygge den på tidligere kunnskap og erfaringer gjennom å bruke informanter med den erfaringen som trengs (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,86). Design er planen for hvordan undersøkelsen vil gjennomføres (Berg og Lune 2014,41).

I denne undersøkelsen er jeg opptatt av hvordan leder kan skape motivasjon for endring, da gjennom hva de ansatte selv mener de trenger, og hva leder mener de ansatte trenger av informasjon. Det fokuseres på små utvalg, nærhet mellom forsker og informant, samt at den

virkeligheten vi får frem kommer gjennom ord, ikke tall (Jacobsen 2005,27). Det fokuseres på informanter med den riktige erfaringen, samtidig som fokuset er å få informantenes mening og forståelse av det temaet som undersøkes.

3.1.3 Deduktiv tilnærming

I denne undersøkelsen anvendes en deduktiv tilnærming, det vil si at jeg går fra teori til empiri. Denne strategien gjør meg i stand til å skape noen tanker om hvordan virkeligheten ser ut, dermed innhente de data jeg trenger for å se om dette stemmer (Jacobsen 2005, 29). I samfunnsvitenskapelig forskning strebes det etter å kunne slå sammen teori og empiri. Jeg har noen spørsmål jeg ønsker å undersøke empirisk, gjennom et semi-strukturert intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,55). Under deduktiv tilnærming tar man utgangspunkt i en eksisterende teori gjennom tidligere forskning (Busch 2018, 51).

Kritikken mot denne tilnærmingen viser seg i form av at jeg kan velge og bare lete etter den informasjonen som er relevant i forhold til mine forventinger, og dermed overse annen viktig informasjon (Jacobsen 2005, 29). Det var viktig under undersøkelsen at jeg unngikk dette, og det prøvde jeg ved å ha klart for meg at dette er en kjent utfordring ved dette designet.

I løpet av undersøkelsen opplevde jeg at mange svarte annerledes enn det som i utgangspunktet var forventet. Jeg var klar over at dette kunne skje, og at jeg ikke måtte overse dette på grunn av forutinntatthet, men bygge videre på de svarene. Dette gav meg et godt utgangspunkt for å kunne analysere, og komme til konklusjoner i ettertid.

3.1.4 Målet med å bruke kvalitative dybdeintervjuer

Kvalitative dybdeintervjuer handler om å forstå og innhente kunnskap om holdninger og preferanser til sosiale eller fysiske forhold på arbeidsplassen, eller gi innsikt i konsekvenser av tiltak som er gjennomført. Mitt mål er å avdekke motiver og holdninger knyttet til hvordan lederen kan gi motivasjon til organisatoriske endringer gjennom kommunikasjon. Målet er å skaffe informasjonen gjennom å stille spørsmål til informantene i et intervju (Berg og Lune 2014,105).

Dette gjøres gjennom et semi-strukturert intervju, og målet mitt er å kunne få et helhetsinntrykk av de jeg intervjuer i tillegg til det de sier. Da vil jeg kunne skape meg en større oversikt over det totale bildet.

3.1.5 Styrker ved kvalitative dybdeintervjuer

Styrken ved å bruke kvalitative dybdeintervjuer er å kunne intervjuer de ansatte og leder i en bedrift personlig. Da vil jeg kunne få inngående og dype svar på deres personlige meninger knyttet til hvordan en leder kan skape motivasjon for organisatoriske endringer. Styrken er at jeg kan møte informantene, stille de spørsmål fra en intervjuguide som er utarbeidet godt på forhånd og testet med en pilot. Jeg vil også kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis dersom det dukker opp elementer eller utsagn jeg ønsker å forstå eller vite mer om.

Fleksibiliteten til et semi- standardisert intervju gir muligheter til å kunne stille spørsmål ut i fra intervjuguiden, men også å følge opp interessante temaer som kommer opp underveis dersom dette vil reflektere problemstillingen, og gir mer innsikt (Berg og Lune 2014,114).

Under analysen kan jeg bruke all informasjonen jeg sitter med som er et resultat av informantenes egne tanker og meninger, og deretter kode disse. Da vil jeg se om det er elementer som går igjen som de ulike informantene mener er viktig at leder har fokus på.

Dette kan videre brukes i bedriften til å sette fokus på hva de ansatte selv mener de trenger for å få motivasjon i en slik prosess. Dette kan skape ett inntrykk av, og en forståelse for hvordan man på best mulig måte kan møte de ansatte i en bedrift under organisatoriske endringer fra leders perspektiv (Askheim og Grenness 2014,88;90).

3.1.6 Svakheter ved kvalitative dybdeintervjuer

Svakhetene som fremtrer ved bruken av kvalitative dybdeintervjuer er at det kan være tidkrevende grunnet vanskeligheter med å få tak i informantene. Man må reise til ulike destinasjoner og steder for å få muligheten til å møte disse. Det kommer mye informasjon som skal settes i system, og i ettertid når all informasjonen skal kodes vil det kreve mye av meg som moderator (Askheim og Grenness 2014,91). Det å gjennomføre intervjuer er en kunst, og krever visse ferdigheter. Dette tror jeg kan være utfordrende. Videre er det viktig å være svært klar over hvordan man strukturert spørsmålene språkmessig i forhold til respondentene.

En svakhet som viser seg er at jeg har god kjennskap til informantene, slik at de kan være usikre på min rolle. En annen svakhet jeg opplevde under min prosess var at det var mange som ikke svarte på min henvendelse om å stille som informant. Ett par av de som svarte at de kunne stille, sluttet å svare når tiden nærmet seg for intervjuet. Det var ganske utfordrende da jeg måtte kontakte nye hele tiden for å få det jeg mente var nok informanter. Det var også svært tidkrevende, fordi det var ingen som kunne intervjues samme dag.

3.1.7 Opplevd fordel av å bruke kvalitative dybdeintervjuer

Fordelen ved bruk av kvalitative dybdeintervju er at den er relativt høyt på validitet, herunder intern validitet. Jeg får undersøkt det jeg faktisk vil undersøke da jeg hele tiden kan styre informantene. Det kan hjelpe de å forstå slik at de svarer på det jeg faktisk ønsker svar på, og ikke det de tror jeg ønsker svar på. Dette kan være tilfelle ved en kvantitativ surveyundersøkelse hvor spørsmålene kan komme frem som vanskelig å forstå, eller svar alternativene gjør at man er låst til visse typer svar alternativer (Askheim og Grenness 2014,24).

Underveis i intervjuprosessen opplevde jeg at informantene tidvis svarte i en annen retning enn det jeg ønsket. Dette justerte jeg ved å stille de oppfølgings spørsmål som ledet de til en forståelse av hva jeg ønsket med mitt spørsmål slik at de fikk svart ut i fra dette. Fordelen med å bruke semi- strukturert intervju var at informantene kunne spørre hva spørsmålet betydde, slik at jeg hele tiden kunne sørge for at de hadde samme forståelse av spørsmålet som meg. Denne strukturen gav meg det rommet og tryggheten jeg behøvde for å gjennomføre så gode intervjuer som mulig.

3.2 Gjennomføring og etterarbeid

I denne fasen skulle informantene skaffes, intervjuguiden ferdigstilles og intervjuene startes. Deretter skulle intervjuene transkriberes. Til slutt måtte jeg skape mening ut av intervjuene og konkludere.

3.2.1 Utvalg

Hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del, og de som deltar skal være nyttige i prosessen med å belyse problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,107). Det er ingen fasit på hvem som skal være med, men de som deltar må være kvalifiserte til å svare på det jeg ønsker (Askheim og Grenness 2014,118).

3.2.2 Rekruttering av informanter

Hvordan informanter ble skaffet til denne undersøkelsen var gjennom et ikke- sannsynlighets utvalg, det vil si at jeg ønsket teoretisk generalisering i motsetning til kvantitative studier som baserer seg på statistisk generalisering (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,295). I kvalitative undersøkelser er ikke målet at utvalget mitt skal representere en større populasjon, bare gi innsikt slik at jeg kan underbygge problemstillingen min (Busch 2018, 57).

Gjennom å bruke en kriteriebasert utvelgelse som vil si de som er typiske for det som skal undersøkes, var ønsket å komme i kontakt med de som har kjent på, eller kjenner på organisatoriske endringer i sin bedrift. En leder som står ovenfor utfordringer med å skape motivasjon knyttet til dette ville jeg også ha med (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,113). Grunnen til at jeg velger å snakke om utvalg er knyttet til ønsket om å styre hvilke informanter som skulle delta i undersøkelsen. I kvantitative studier er målet å unngå et lite representativt utvalg fordi man ønsker at informasjonen skal representere noe større. I min undersøkelse skal utvalget representere det jeg ønsker å finne ut av i med min problemstilling knyttet opp til den organisasjonen eller bedriften som undersøkes. Jeg kan ikke konkludere noe med min undersøkelse, men jeg kan si noe om hvordan ting er, altså en hypotese. (Jacobsen 2005,180-181). Ulempen med et kvalitativt design i form av innhenting av informanter er at jeg vil sitte igjen med ett fåtall informanter (Jacobsen 2005,130).

Jeg har personlig tatt kontakt med de informantene jeg mener er sentrale for å kunne belyse min problemstilling gjennom at de har vært en del av endringsprosessen på Kompetansesenteret Vy-Tog. Dette kjennetegnes som et intensivt design der jeg velger å undersøke noen som har vært en del av en hendelse knyttet til det jeg ønsker å undersøke (Jacobsen 2005, 89). Dette ble gjort ved å sende informantene en personlig melding, og til leder for bedriften sendte jeg mail.

Grunnen er at jeg ønsket å ha kontroll på at de informantene jeg brukte skulle ha god kjennskap til hvordan det har vært å stå i de organisatoriske endringene. Jeg valgte ut de som hadde vært ansatt i den tiden de organisatoriske endringene har pågått. Jeg tok kontakt med leder i forkant av dette og fikk tillatelse til å bruke deres bedrift. Samtidig gav jeg i denne henvendelsen beskjed om at informantene ville jeg velge selv av hensyn til anonymitet. Jeg møtte alle 6 informantene utenfor arbeidsplassen, utenom leder. Grunnen til dette er som tidligere nevnt anonymiteten, men også at leder ikke har så mye tid til å møte meg, så jeg tilpasset meg han. Med informant 6 måtte intervjuet tas over telefonen, da viruset Covid-19 gjorde at det ikke var forsvarlig å møtes personlig. Dette var ingen utfordring heldigvis. Dette medførte manglende muligheter til å observere kroppsspråk og reaksjoner på svarene, men informant 6 var svært tydelig og utdypende i svarene, noe som veide opp mangelen av fysisk møte.

3.2.3 Utvalgsstørrelse

Det er ikke noe krav til utvalgsstørrelse på kvalitative intervjuer da funnene ikke kan generaliseres, men likevel har jeg sett meg ut et fornuftig tall i forhold til antall ansatte, og min evne til å gjennomføre dette intervjuet. Samtidig mener jeg dette vil gi meg de nyansene som trengs for å fremme problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Intervjuene ble gjennomført med 6 informanter, i tillegg til leder for bedriften. 7 informanter til sammen.

3.2.4 Intervjuguide

Før intervjurundene startet, ble en intervjuguide utformet i henhold til hvilke forskningsspørsmål jeg hadde. Dette er et av de første stegene når det kommer til å intervju informanter (Berg og Lune 2014,116). Denne inneholdt både sentrale spørsmål og «påfyll» spørsmål for å skape en helhet. Intervjuguiden sikret at jeg fikk med alle emnene og detaljene som jeg ønsket å stille informantene mine (Askheim og Grenness 2014,123). Jeg brukte denne som en føring på hva jeg skulle stille. Den ble ikke like korrekt utformet som i litteraturen, da behovet for en blir kjent runde med innledende spørsmål ikke var tilstede. Dette fordi informantene som ble brukt kjenner meg godt, og er trygge på hvem jeg er. Det ble lagt opp til litt løs små snakk i starten i stedet. Den ble brukt som ei liste med spørsmål da jeg er ukjent med bruken av semi- strukturert intervju, og ønsket å gjennomføre best mulig. Den skal være en oversikt og ikke en liste med spørsmål, og den skal bevege seg fra det generelle til det sentrale (Askheim og Grenness 2014,123). Den ble i stor grad brukt som ei liste med spørsmål, men jeg brukte også muligheten til å stille spørsmål underveis, samt spørre videre på svarene informantene gav for å få de mer utfyllende.

3.2.5 Pilot intervju

Etter å ha utformet intervjuguiden valgte jeg å ha pilotintervju på 5 familiemedlemmer og venner for å teste om spørsmålene var fruktbare og forståelige. Dette ble gjort før gjennomføringene av selve intervjuene. Det kom frem at mange spørsmål måtte endre ordlyd og elimineres da de ikke gav noen mening. Interessant var det også ved gjennomføring av pilotintervju at det kom så mange ulike svar, og dette var jeg i utgangspunktet ikke klar over. Noe av grunnen kan være at jeg var så inn i teorien, at jeg glemte at teorien ikke er en fasit. Dette var fint å ha avklart, og ha i bakhodet før selve intervjuene slik at jeg ikke ble så veldig overrasket underveis. Når jeg følte jeg hadde kontroll på intervjuguiden gikk jeg til gjennomføring av intervjuer.

3.2.6 Transkribering

Etter intervjuene måtte jeg transkribere. Jeg hadde i utgangspunktet tatt høyde for å bruke lydopptak, men siden det gikk relativt greit å skrive underveis i intervjuene slapp jeg dette på alle bortsett fra leder. Dette sparte meg mye tid. Etter hvert intervju satt jeg meg ned og fullførte setningene, og gjorde intervjuet til en forståelig helhet. Jeg dannet meg ett inntrykk av innholdet, og hva de ulike informantene svarte slik at jeg kunne sammenligne og sette dette i perspektiv.

3.2.7 Koding av resultatene

Når alle intervjuene var ferdig måtte resultatene kodes. Jeg hadde underveis gjort meg opp en god mening av hva som var gjennomgående og helheten. Dette gav meg kjapt et godt helhetsinntrykk av analysen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,195). Jeg delte dette opp i koder ut i fra mine forskningsspørsmål og så på hva som gjentok seg, og hva som kunne trekkes ut for å belyse min problemstilling. Dette innebærer å finne et meningsinnhold ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011,197) og gjorde prosessen lettere med å organisere det som oppfattes som meningsfullt. Jeg gikk gjennom notatene for hvert intervju som var ferdig underveis, og så på hvilke svar som gikk igjen, og hvor det var helt sprikende. Dette medførte at jeg klarte å bygge meg opp et kjapt inntrykk før alle var gjennomført. Siden dette kun er en del av prosessen for å skape en mening måtte jeg etter alle intervjuene ferdig tolke disse å komme med en konklusjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Frengangsmåten var gjennom å sette alle svarene sammen under hvert hovedspørsmål, å se hva som gikk igjen av elementer. Dermed fikk jeg kjapp oversikt over elementer som bygget opp under min problemstilling og forskningsspørsmål. Selve konklusjonene og analysen ser vi senere.

3.3 Reliabilitet

Reliabiliteten sier noe om studien er etterprøvable. Dersom en annen student ville gjennomført samme undersøkelse, ville de da kunne fått det samme resultatet under identiske forhold. Vi kan skille mellom indre og ytre reliabilitet.

- Ytre reliabilitet sier noe om andre forskere kan anvende det samme begrepsapparatet for analysen på lik linje som i dette tilfelle meg.
- Indre reliabilitet sier noe om andre forskere vil oppdage det samme fenomenet, og finne frem til de samme begreper eller resultater hvis den gjentas.

Reliabilitet er et ord som i hovedsak har sitt opphav ved bruk av kvantitative studier der resultatene kan tallfestes, og man kan lage gode statistiske skjemaer for svarene. Det vil si at etterprøvbareheten i min kvalitative studie er lavere enn om jeg for eksempel hadde valgt en kvantitativ survey undersøkelse med et stort utvalg informanter som var trukket ut ved sannsynlighetsutvalg (Askheim og Grenness 2014,22). Det hevdes at å trekke inn reliabilitet i kvalitative undersøkelser ikke er nødvendig, fordi erfaringen, bakgrunnen og forståelsen som forskeren innehar gjør at man ikke tolker dataene likt, da man har ulikt utgangspunkt for tolkning (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,243).

Reliabiliteten kan styrkes ved og metode triangulere gjennom å bruke flere metoder som for eksempel både kvalitative dybde intervju og fokusgrupper, eller ustrukturerte spørreskjema (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,247). Informantene kan også brukes til selv å kvalitetssikre materialet ved å spørre:- «når du sa dette, var det dette du mente». Det som er sentralt for å styrke reliabiliteten ved kvalitativ metode er å dokumentere alt du gjør, sier og har gjort (Askheim og Grenness 2014,22).

Undersøkelsen min er reliabel i den forstand at andre forskere kan bruke det samme begrepsapparatet som meg, men det er ikke nødvendigvis slik at informantene vil svare det samme. Alt som har blitt gjort er dokumentert, slik at andre forskere kan gå tilbake og gjøre det samme som meg. Likevel er det menneskelige ressurser i spill her, og det kan være faktorer i intervjuet som har påvirket informantene slik som deres tillit til meg, slik at denne undersøkelsen er svak på reliabilitet.

3.4 Validitet

Validitet sier noe om undersøkelsen måler det som er utgangspunktet for forskningen. I dette tilfelle om vi faktisk måler hvordan leder kan skape motivasjon gjennom kommunikasjon, eller om vi ikke får frem de elementene som belyser problemstillingen. Vi kan her skille mellom intern validitet og ekstern validitet (Askheim og Grenness 2014,22-23).

- Intern validitet sier noe om resultatene, og deres gyldighet i forbindelse med utvalget og det fenomenet som undersøkt.
- Ekstern validitet sier noe om vi kan overføre resultatet fra studien til andre situasjoner eller utvalg.

Begrepsvaliditet kan også nevnes, og handler om forholdet mellom det som undersøkes, og dataene som innhentes. Validitet må ikke være absolutt, men være så nært forholdet mellom den fenomenet som undersøkes og selve målingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,73). Det hevdes at kvalitative design er preget av høy begrepsvaliditet fordi man får frem en sann forståelse gjennom informantene (Jacobsen 2005,129).

Undersøkelsen min vil jeg påstå har høy intern validitet, i det menes at resultatene er gyldige for akkurat de informantene som er valgt, og det problemstillingen tar for seg. Resultatene kan ikke overføres til andre utvalg eller situasjoner.

3.5 Forskningsetikk

Etikk omhandler moral, og vår avgjørelse av hva som er riktig eller gal tilnærming til forskerrollen (Askheim og Grenness 2014,164). Det omhandlet om prinsipper, regler og retningslinjer som skal hjelpe oss å vurdere graden av riktig eller galt (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,93). Utfordringen i denne undersøkelsen er nærheten det semi-strukturerte intervjuet medfører, og at gjensidig respekt er en forutsetning for en god undersøkelse (Askheim og Grenness 2014). Et etisk problem vil oppstå når informantene direkte berøres gjennom datainnsamling. Dette innebærer at man som forsker må tenke over det temaet man vil undersøke, å se om det er noen konsekvenser involvert for de som deltar (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,94).

Vi kan se på 3 retningslinjer innen forskningsetikk (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 95).

1) Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi

Dette innebærer at deltakerne selv skal bestemme over sin deltakelse, samtykke til sin frivillighet, og selv bestemme om de ønsker å trekke seg. Informert samtykke er et absolutt krav.

2) Forskeren plikt til å respektere informantens privatliv.

Undersøkte kan nekte å gi opplysninger om seg selv, og samtidig være trygg på at forskeren respekterer at innholdet i undersøkelsen er konfidensielt.

3) Forskers ansvar for å unngå skade.

De som deltar i undersøkelsen skal ikke oppleve noe ubehag i forbindelse med deltakelsen.

Jeg var tidlig ute og meldte inn prosjektet til NSD i forbindelse med at lydopptak skulle brukes, og fordi leder ikke skulle bli presentert anonymt, men som leder. Da vil han være identifiserbar. Dette medførte at jeg lagde et informasjonsskriv som presenterte rettigheter og hva prosjektet gikk ut på. Deltakerne ble opplyst om at de selv kunne trekke seg, velge å ikke svare på spørsmål og hvor anonymitet sikres. Dette skrevet måtte informantene mine lese å skrive under på selv om lydopptak, stillingsbeskrivelser eller annet identifiserbart i intervjuet av dem ikke ble brukt. Jeg var nøye på å informere de i forkant om at jeg var en nøytral part, selv om jeg har god kjennskap til deres bedrift og leder etter å selv ha jobbet der. Jeg brukte mye tid på å gjøre meg selv nøytral, og ikke vise noe med ansiktet eller kroppen ut i fra hva de svarte slik at de ikke skulle føle at de ble «guidet» i en retning. Jeg forsikret meg underveis på at de følte seg ivaretatt, og de hadde muligheten til å kontakte meg dersom det skulle være noe i ettertid. Noen valgte å ikke svare meg mer etter vi hadde avtalt dato og informasjonsskrivet var blitt tilsendt dem. Disse informantene lot jeg være, og maste ikke videre på disse.

4.0 Analyser og funn

I denne delen av oppgaven presenteres funnene fra intervjuene. Informantenes utsagn brukes til å svare på forskningsspørsmålene, og leders utsagn brukes til å sammenligne og bygge oppunder hva informantene mener. Da kan jeg lettere se hvor fallgruvene er, og få et tydeligere bilde av hvordan kommunikasjon kan fremme motivasjon og aksept for organisatoriske endringer.

Det vil underveis i analysen trekkes inn empiri, teori og andres forskningsresultater.

Strukturen vil i hovedsak vil basere seg på å trekke inn empirien først, for deretter å bygge opp med teori og argumenter.

Jeg vil følge en struktur der jeg analyserer motstand, motivasjon og kommunikasjon hver for seg. Oppsummeringer av innholdet kommer underveis uthevet i sort, og delkonklusjoner på slutten av hvert emne vil foreligge. Til slutt kommer en felles konklusjon, og implikasjoner som forsøker å svare på problemstillingen:

«Hvordan kan leder gjennom kommunikasjon skape motivasjon og aksept for organisatoriske endringer på Kompetansesenteret Vy-Tog»

4.1 Organisatoriske endringer og motstand

Problemstillingen sikter inn på å kartlegge hvordan kommunikasjon kan brukes for å skape motivasjon og aksept for organisatoriske endringer. Teorien viser at skal en leder forstå hvordan å møte sine ansatte, reaksjoner og adferd må han vite hvilken type endring bedriften står ovenfor (Haukedal, 2014). Derfor ønsker jeg å kartlegge dette for å få et heltinnsintrykk av situasjonen organisasjonen nå står ovenfor. I forhold til endringsbehovet sier leder:

«Vi må gjøre oss konkurransedyktige slik at andre aktører velger oss, og vil bruke våre tjenester. Vi må få med alle de 4 aktørene som kjører tog i dag, og bli enige om et felles opplegg og standard. Får vi til det har vi livets rett, hvis ikke vil det ikke bli det samme utgangspunktet»

Dette indikerer en stor endringsprosess som denne organisasjonen er inne i. Videre sier han at grunnen til at de er såpass suksessfulle med tanke på endringene så langt er fordi:

«Vi har klart å få til en opplæring med færre ressurser, det er spart masse penger. Hadde vi ikke gjort denne omorganiseringen ville vi ikke hatt Kompetansesenteret Vy-tog i dag. Det var nødvendig slik at vi nå kan få andre aktører til å kjøpe våre tjenester, noe som har vært helt avgjørende»

Videre for å skildre endringsbehovet, og hva de ansatte står ovenfor i denne prosessen sier leder:

«Vi skal nå ut av Vy- tog, og vår største ressurs er de som jobber her. Vi vet ikke hva som skjer med Vy-tog om 4 år. Derfor må vi tilpasse oss markedet ved å ringe ut til våre samarbeidspartnere og tilby opplæring. Vy-tog er størst men de blir mindre, og siden de er splittet nå må vi sørge for å spille på de andre aktørene»

Kompetansesenteret Vy-tog er inne i store og omfattende endringer. De er gjennom en omstilling slik som Jacobsen og Thorsvik (2007, 354) referer til å gjøre tiltak for at bedriften skal endre seg. De har nettopp også vært igjennom en nyorientering som Haukedal (2014, 331) skildrer er de vanskeligste og mest ressurskrevende. Grunnen til at jeg velger å kartlegge dette i første av analysen er knyttet til forholdene om at endringer gjøre noe med informasjonsbehovet og motivasjonen. Jeg ønsker å sette dette i lys da problemstillingen er avgrenset inn på organisatoriske endringer.

Leder blir spurt om han føler de er i en endringsprosess, og mener de virkelig er det. Det samme spørsmålet blir stilt de andre informantene. 2 informanter svarte «nei», 3 informanter svarte «ja» og 1 informant er litt midt i mellom. Informant 5 svarte:

«Ikke nå lengre. Men jeg lurer jo på hvem vi skal være, hvem som skal eie oss og hvem som skal bestemme»

Informant 2 svarte:

«Definitivt. Ingen ting er sikkert enda, hvem som skal eie oss eller om vi skal stå alene. Fører til mange usikre mennesker»

Informant 3 svarte:

«Ja/nei. Vet vi er i en endringsprosess og er klar over det, men føler det ikke på kroppen slik jeg gjorde før. Roligere fordi jeg vet flere ønsker å bruke oss»

Informant 6 derimot er veldig klar på at det er en endringsprosess, og svarte:

«Ja det føler jeg veldig. Det er en stor endringsprosess på gang. Merker det mest på usikkerheten i forhold til arbeidsmengde, og usikkerhet på hvordan det blir med oss når vi skal skilles ut»

«Det er ulik oppfatning av om de er i en endringsprosess. Likevel svarer alle at de ikke vet hvem som skal eie dem, eller hvem de skal høre til. Dette vil gjøre noe med videre utgangspunkt i undersøkelsen antar jeg»

Jeg stiller spørsmål til informantene om de er for eller imot endringene. Alle 6 informantene er for endringene, og forstår behovet for dem. Det kan virke som at det tydelige ideer for endringen de ansatte forstår, og som gjør at de forstår endringsbehovet for å overleve (Hennestad og Revang 2017). Informant 2 svarte:

«Jeg tror de er nødvendige, skjønner at ting ikke kan fortsette som før»

Informant 6 svarer:

«På en måte må vi jo endre oss for å møte konkurransen som blir gjort, sånn at der er jeg ganske åpen og ser at det må gjøres noe. Så kan man alltid diskutere jernbanereformen om det er lurt eller ikke. Akkurat nå er jeg mer for enn mot»

Leder har også samme inntrykk på det samme spørsmålet, og svarte:

«Jeg tror det er en relativt stor del som er for, noen skjønner noe må skje, andre vil holde seg der de har vært»

«Det virker som de ansatte er innforstått med behovet for endring, og hvorfor endringene må skje er kommunisert godt ut. Leder opplever større endringer enn hva informantene opplever at foreligger»

Forskningsspørsmål: Er det motstand, og vil god kommunikasjon minske motstand, eller er det andre faktorer som spiller inn?

Jeg stiller spørsmål til leder om han opplever at det er motstand på avdelingen. Dette vil oppstå i alle endringsprosesser, og leder må kunne møte dette med en god strategi (Jacobsen og Thorsvik 2007). Til dette svarte leder:

«Ja, noen har en del motstand mot dette. Negativt til nytt og mener at sånn vi gjorde det før er det beste. Mange klorer seg til det som har vært»

Leder mener at motstanden bunner ut i:

«Frykten for hva som kan skje og mindre endringsvillighet».

Grunnlaget for motstand er ofte forhold som frykt for det ukjente, tap av identitet og usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Informant 1 opplever noe motstand og svarte:

«De aller fleste gjør jobben sin, men vi har folk som ikke følger endringene. Det er spesielt en gruppe som gjør motstand mot at vi skal tilpasse oss, og som ikke forstå behovet for endring»

Og mener grunnen til motstanden er:

«De er ikke klare for å bryte ut av mønstrene sine. Usikkerhet og mangel på kommunikasjon fra de øverste i konsernet»

Informant 6 var klar i sin sak og svarte:

«Ja. Ganske heftig. Kjennes tungt og merker mye motstand»

Informant 6 mener også at motstanden bunner ut i:

«At de vil beskytte seg litt mot det, men motstanden er også at enkelte har en sånn- hvis jeg ikke får viljen min skal jeg være en motstander»

De som opplevde motstand ble spurt om leder sin rolle var viktig for å skape aksept for endringene. Til dette svarte informant 1:

«Ja, en leder må kunne kommuniserer på en slik måte at de under opplever at det som skjer er vellgjennomtenkt, og at bedriften har en plan»

Informant 6 svarte:

«Ja, det tror jeg, og der syntes jeg også at leder må gå frem som et godt eksempel i forhold til endringene og være klar og tydelig»

Derimot har informant 4 et annet syn, og mener det ikke er motstand mot endringene:

«Nei, jeg tror alle er klar over behovet for det, spesielt fordi jernbanereformen kom tidlig på banen».

Da noen av informantene opplevde at det ikke var motstand, spurte jeg om det var på grunn av god informasjon fra leder knyttet til endringene slik forskerspørsmålet mitt tar for seg. 3 informanter svarte nei til dette, mens 1 informant svarte ja. Informant 2 svarte:

«Føler ikke det har vært så mye informasjon, men mye snakk om at vi ikke vet hvor vi skal eller hvem vi er. Tror hver enkelt medarbeider sine egenskaper til å se behovet for endringer skaper denne aksepten»

Informant 3 svarte:

«Ikke på grunn av god kommunikasjon. Han gjør sitt beste men det trigger ikke oss noe særlig»

Informant 5 mener:

«Ja, han er flink til å informere, og det er mange ting ved han som gjør at det går så bra»

Jeg lurer videre på hvilke faktorer de kan peke på som grunn til at det ikke er motstand, og informant 1 svarte:

«Hver enkelt medarbeiders evne til å se endringene»

Mens informant 2 svarte:

«At de har måttet ta et valg, enten er de med eller ikke. Vi er også tryggere nå, og derfor er det lettere å akseptere og ikke yte motstand»

Informant 5 derimot svarte:

«Bra leder, ærlig og tydelig. Ingen skjult agenda, ryddig og rett frem. Taler Kompetansesenteret Vy-tog sin sak og vår»

Jeg spør videre om nok informasjon kan hindre motstand. Til dette svarte alle 6 informantene at det vil det gjøre, men informant 6 legger til:

«Ja, det tenker jeg også, korrekt informasjon er viktig. Ærlig og ikke mye fjas, kjas, armer og ben fra leder. Han kan slenge ut ting som gjør at folk ikke tar det seriøst alltid. Korrekt og ærlig informasjon vil kanskje hjelpe»

Leder svarte til dette spørsmålet:

«Ja, men problemet vårt nå er at det ikke finne nok informasjon. Vi vet ikke hva som vil skje. Jeg prøver å fortelle det jeg vet, men jeg vet ikke hva som vil skje»

Videre lurte jeg på hva informantene mener er viktig for å hindre motstand og akseptere endringene. Til dette svarte informant 2,4 og 5 informasjon som er rask, ærlig og som involverer. Men informant 1 svarte:

«Klar tale, vi kan ikke se gjennom fingrene med at tolv velger å ikke gjøre det de skal. Ledelsen må gå i spissen og være tydelig i forventningene om hva som skal gjelde»

Informant 6 mener:

«Det er jo at for det første må en god leder gå frem og sette en stopper for motstanden, ta tak i dårlige prestasjoner, ta tak i folk som er negative og ta tak i den konstante klagingen. Personlig mener jeg å rydde opp der, og sette klare regler på hvordan ting skal være er viktig. Det er veldig flytende og folk gjør sånn som de vil. En god leder må også skape konsekvenser hvis ting ikke blir fulgt eller folk ikke følger ting som blir forventet»

Det virker som en kultur preget av åpenhet, ærlighet og tillit er viktig (Kaufmann og Kaufmann 2015, 394).

Leder sitt ståsted er:

«Tror vi må spille med åpne kort. Prøver å fortelle det jeg vet, kanskje noen ganger også for mye av det jeg vet, men sånn får det bare bli»

«Det er motstand i bedriften av ulik grad. Informantene og leder opplever dette svært ulikt. Det kommer tydelig frem at god kommunikasjon vil kunne minske motstand. Det kommer også frem at i denne bedriften er det ikke kommunikasjonen som grunnen til at det ikke oppleves motstand på Kompetansesenteret Vy-tog . Det som kommer frem er at det er medarbeidernes egne evner til å se behovet for dette og tilpasse seg det deretter»

4.1.2 Delkonklusjon motstand

Informasjon kommer frem som en viktig faktor for å minske motstand på Kompetansesenteret Vy- tog. Men det som faktisk minsker motstand er medarbeidernes egne evner til å se behovet for endring og tilpasse seg de selv.

4.1.3 Motivasjon

Forskningsspørsmål: Hvilke faktorer er det som fremmer motivasjon i organisasjonen, og er kommunikasjon og leder en del av disse faktorene?

I denne fasen av undersøkelsen var ønsket å finne ut av hva som skaper motivasjon under de organisatoriske endringene både generelt, og gjennom Herzbergs tofaktor teori. Om kommunikasjon var en del av dette ville også undersøkes. Motivasjon er retningsgivende på hvordan adferd utøves, og hvordan å få de ansatte til å spille på lag. Dette ville jeg starte med å kartlegge i sin generelle form først (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Jeg startet med å stille spørsmål om hvor viktig motivasjon var under disse organisatoriske endringene. Alle 6 informantene var enig i at motivasjon var viktig, men informant 2 svarte:

«Motivasjon er ikke så viktig som informasjon. Trenger informasjon som gjør meg motivert. All den tid informasjon uteblir blir det mer spørsmålstegn som tar vekk fokuset på arbeidet»

Leder svarte:

«Motivasjon her i bedriften er veldig viktig. Vi er avhengig av motiverte medarbeidere, og fremover blir dette viktig fordi vi skal levere til flere ulike selskaper. Hvis vi har noen som motarbeider endringene så får vi på trynet»

Videre stilte jeg dem spørsmål om hva som skulle til for at de ble motivert under de organisatoriske endringene. Til dette svarte 2 informanter «informasjon».

Informant 1 svarte:

«Hadde noen sagt- ikke vær redd, du beholder jobben, hadde nok det skapt motivasjon»

Informant 5 svarte:

«Bli involvert og bli hørt»

Informant 6 hadde et annet utgangspunkt, og svarte:

«Bare at ting er på plass på det jobbmessige, og at man slipper mye negativt som tapper mye av motivasjon når du kommer på jobb. At ting er i orden da blir man mye mer motivert»

Jeg fortsatte å grave videre for å få flest elementer på plass, og lurte på om lederen la til rette for at de skulle bli motivert. Til dette var 2 informanter enige om at det var tilfelle, og pekte på å få «ansvar», «tillit» og «tilbakemeldinger». 2 informanter var litt usikre, og 2 informanter mente leder gjorde dette. Informant 1 svarte:

«Vet ikke. Tenker han gjør det på sin måte, men jeg opplever ikke det. Tror han gjør så godt han kan med de beste intensjonene».

Informant 2 svarte:

«Vanskelig å svare på. Leder bryr seg lite med hvordan jeg gjennomfører arbeidsoppgavene. Skal han være motivator må det applauderes eller gis feedback, positiv eller negativ som trigger meg. Han gjør egentlig ikke det»

Informant 4 svarte:

«Både ja og nei. Kunne nok vært enda mer deltakende. Jeg føler jeg har god tillit til han og føler han har tillit til meg, så han lar meg gå mye «alene». Ønsker at han skal være litt tettere noen ganger så jeg føler han ser meg»

Leder selv svarte på samme spørsmål:

«Litt usikker. Jeg ser nå at jeg bruker nok mer tid nå enn tidligere på alt annet, så jeg er ikke like mye tilstede her. Jeg skal ha kontroll på opplæringsavdelingen pluss alle de nye selskapene som kommer inn. Det tar mye tid og ressurser vekk»

«Det kommer frem at motivasjon er en viktig faktor for de ansatte og leder i denne organiseringen. Informasjon kommer frem som en viktig del av det å bli motivert, sammen med faktorer som å bli hørt og sett. Det kommer frem at leder er en del av denne motivasjonsprosessen for mange av informantene, men også fraværende for noen av dem. Leder selv peker på sitt fravær av tilstedeværelse, og dette er det enighet om hos de fleste informantene»

Herzberg tofaktorteori

Herzberg tofaktorteori brukes for å kartlegge hva som skaper motivasjon i organisasjonen. Er det hygienefaktorer eller motiveringsfaktorer som vektlegges mest. Et av forskningsspørsmålene var hvilke faktorer som fremmer motivasjon i organisasjonen for de organisatoriske endringene, og om kommunikasjon er en del av disse faktorene.

Når jeg spør om **motiveringsfaktorene** sier alle 6 informantene at «arbeidsoppgavene» er viktige for motivasjonen. Motiveringsfaktorene vil ha en innvirkning på holdninger og forhold til arbeidet, og dette vi kunne fremme motiverte ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007, 226). Alle 6 informantene mener «ansvar» også er svært viktig. Informant 1 svarte blant annet:

«I grunn alle. Jeg blir motivert av arbeidsoppgavene i seg selv. Under ansvar får man følelse av at det man gjør er bra, og jeg bli motivert av at andre syntes jeg er flink»

Informant 3 svarte:

«Selvstendighet og ansvar. Spesielt arbeidsoppgavene motiverer meg fordi jeg trives godt med dem, og de gir meg utvikling»

Informant 6 er ganske enig, og svarte:

«Jeg motiveres egentlig av alt. For meg nå i undervisning er det veldig lite oppgaver i utvikling, og da mister man mye motivasjon. Akkurat nå så er det arbeidsoppgavene, men ansvar og utvikling i det store og hele»

Motiveringsfaktorene kan skape trivsel dersom elementene er tilstede, men om de ikke er tilstede, kan vi ikke peke på at de nødvendigvis vil skape mistrivsel (Busch, Vanebo og Døhlin, 2010). Leder svarte på samme spørsmål:

«Jeg tror at de motiveres av alle motiveringsfaktorene. Alle, eller veldig mange. Men det er noen som ikke er så selvstendige at de klarer det»

«Det viser seg på motiveringsfaktorer at de blir mest motivert av arbeidsoppgaver og ansvar»

Videre spør jeg om **hygienefaktorene**. Her svarer alle 6 informantene at «jobbtryggheten» og «arbeidsbetingelsene» er svært viktige for deres motivasjon fordi de gir dem en del friheter.

Informant 1 svarte:

«Ja, av leder, lønn, arbeidsbetingelser og jobbtrygghet. Arbeidsbetingelser fordi jeg syntes det er flott å komme på en jobb som er ergonomisk tilrettelagt, og gode arbeidstider som ivaretar familielivet. Da kjennes det godt å dra på jobb»

Informant 2 svarte:

«Totalen er viktig. Du kan ha de beste arbeidsoppgavene, men ha en dårlig leder, eller ekstremt god lønn med dårlige arbeidsoppgaver, da vil det være mindre motiverende

Det kan vise seg at totalen er det som fremstår som viktig. Oppgavens innhold er trivselsfaktor, men løsningen og rammene rundt kan skape mistrivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Informant 4 svarte:

«Jobbtrygghet er alltid viktig. Arbeidsbetingelsene fordi jeg har mulighet til å jobbe meg til avspasering. Leder er viktig for min motivasjon fordi han er jo en god leder, men han har noen utviklingspotensialer slik som å vise mer lederskap og mindre kompis»

Informant 5 svarte:

«Jobbtrygghet og lønn er det viktigste nå, så det motiverer. Arbeidsbetingelsene fordi jeg har en leder som vet hva jeg står for og som anerkjenner meg»

Mistrivsel kan oppstå dersom elementene er fraværende, men trivsel er ikke selvsagt selv om de er tilstede (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010). Leder svarte på samme spørsmål:

«Jeg tror jobbtrygghet er veldig viktig her. Tror dessverre ikke at lønn er det, det er en sånn midlertidig ting. Lønn virker ikke over tid. Arbeidsbetingelsene tror jeg også er viktig, særlig knyttet til arbeidstid»

Jobbtryggheten kommer frem som svært viktige elementer i motiveringsaspektet, noe leder også virker til å ha innsikt i. På spørsmålet om hva som motiverer de mest nå under de

organisatoriske endringene er svaret fra alle: «arbeidsoppgaver». 4 informanter pekte også på «jobbtrygghet» og 2 informanter pekte på «lønn» i tillegg til arbeidsoppgaver. Informant 4 svarte:

«Arbeidsoppgaver og jobbtrygghet»

Informant 6 svarte:

«Da er det jobbtryggheten og de jeg jobber med i det daglige. Så arbeidsoppgavene»

Leder svarte:

«Jobbtrygghet er det som stikker mest tror jeg, Kanskje viktigere for den ene gruppen enn den andre»

«I forbindelse med om det er hygienefaktorer eller motiveringsfaktorer som er det viktigste for de ansatte under de organisatoriske endringene, er det mye som peker på at det er hygienefaktorene som stiller sterkest. Likevel er det totalt sett arbeidsoppgaver, arbeidsbetingelser og jobbtrygghet som er det viktigste for alle informantene. Det er en god kombinasjon av ulike faktorer som går igjen hos alle innenfor både motiveringsfaktorene og hygienefaktorene»

Dette ikke er nok for å få frem hva som fremmer motivasjon under endringene, og om kommunikasjon er en del av disse faktorene. Jeg fortsatte å høre med informantene om leder har noe så si for deres motivasjon under endringene. Skal de ansatte være med på endringene må motivasjonen skapes, anerkjennes og tilrettelegges for av leder (Haukedal 2014). Her svarte 4 informanter «ja», mens 2 informanter mener ikke det. Informant 1 svarte:

«Ja, på hvordan han møter selve endringene, fordi det har mye å si på hvordan jeg møter de. Eks: ved bruk av ord. Kommunikasjon har også noe å si for min motivasjon»

Informant 3 svarte:

«Ja, i tillegg til informasjon, ærlig informasjon. Han vet hvor sårbart det er for oss, og han tar usikkerheten vår på alvor. Han hører på oss når vi har behov for det. Det er viktig for min motivasjon»

Informant 5 svarte:

«Ja, han er flink til å høre på innspill. Motiveres at vi har en god mann i front»

Det kommer tydelig frem at informasjon gjør de i stand til å utføre arbeidet, og bidrar til trivsel og motivasjon.

Informant 6 er enige med de andre og svarte:

«Ja. Fordi at jeg tenker det at han kan være med på å enten skape en trygghet rundt omstillingene, eller at han også kan være med å gi meg arbeidsoppgaver gjør at jeg blir motivert. Han er jo lederen min og skal gjøre det. En god dialog gjør at vi kan skape en motivasjon hos meg»

Informant 2 er ikke enig svarte:

«Leverer ikke den informasjonen han bør, men han har kanskje ikke så mye å komme med. Men det blir formidlet på en dårlig måte. Leder har ikke så mye å si siden han ikke er tilstede etter min opplevelse»

Informant 4 mener:

«Han har noe å si, men i liten grad. All endring krever informasjon, men vi har jernbane reformen»

Leder selv svarte på det samme spørsmålet:

«Det håper jeg, hvis ikke ville det vært trist. I alle fall ønsker jeg å være med på å trygge dem. Også tenker jeg at dersom jeg er motivert og positiv smitter dette»

«Det viser seg litt spredning i leders rolle i motivasjonsaspektet, men flertallet av informantene taler for. Alle ser ut til å ønske informasjon, samtidig som det også kommer frem at leder gjennom sin fremtreden i endringsprosessen skaper motivasjon»

Jeg prøver videre å finne svar på om kommunikasjon er viktig for deres motivasjon. Til det svarte alle 6 informantene «ja». Informant 2 svarte:

«Ja, det er viktig med god informasjon, hvis ikke skaper det usikkerhet»,

Informant 3 svarte:

«Ja, fordi da blir jeg oppdatert. Trenger informasjon for å være motivert».

Informant 4 utdypet dette litt mer og svarte:

«Ja, informasjon er viktig. Og det er mye som kommer rundt kaffebordet som burde bli formalisert. Trenger mail for motivasjon slik at jeg vet den informasjonen jeg får er riktig og konkret»

Leder selv svarte:

«Ja, jeg tror at hvis de ansatte vet hva som skjer, og er med på reisen vil det være enklere å få de med på laget»

«I bedriften er det arbeidsoppgaver, ansvar og arbeidsbetingelser som er viktige faktorer for motivasjon. Leder har ikke så mye å si for deres motivasjon, og det begrunnes med lite tilstedeværelse. Informasjon er svært viktig for dem, men de opplever at dette er fraværende i noen grad, og ikke en del av motivasjons aspektet for alle informantene. Det kommer litt frem at det er leder i seg selv som kanskje skaper mest motivasjon gjennom hans handlinger. Det kommer også frem at tydelig kommunikasjon er viktig for informantenes motivasjon. Dette støttes opp av leder som har god forståelse for viktigheten av dette»

4.1.4 Delkonklusjon motivasjon

Det er hygienefaktorer slik som jobbtrygghet og arbeidsbetingelser som skaper motivasjon. I noen grad også motiveringsfaktorer gjennom arbeidsoppgaver. Det er klar enighet om at tydelig informasjon/kommunikasjon skaper motivasjon.

4.1.5 Kommunikasjon

Forskningsspørsmål: Hvordan ønsker de ansatte at kommunikasjonen skal foregå, hvilke behov har de, og hvordan kan leder tilrettelegge for dette?

Det må være et mål med kommunikasjonen, og en strategi hevdes det av Johannessen og Olsen (2017). Modellen jeg tar utgangspunkt i er modellen fra Kaufmann og Kaufmann (2015, 398) som tar for seg kommunikasjonsprosessen komponenter. Jeg startet lett med å spørre om hva informantene la i ordet kommunikasjon under endringsprosessen. Til dette var det mange ulike oppfatninger. Informant 1 svarte blant annet:

«Ordene som blir brukt, kroppsspråk og det som er usagt»

Informant 2 svarte:

«Møter med ledelsen, snakke sammen, god kommunikasjon så begge forstå budskapet og hva som er kommunisert»

Informant 5 svarte:

«Det overordnede slik som å snakke sammen via møter, intranett og mail»

Det viser seg at ordet kommunikasjon skapte ulike tanker hos informantene. I spørsmålet om leder har ansvaret for denne kommunikasjonen var alle 6 informantene enige og svarte «ja». Leder var også enig i dette og svarte:

«Ja, ingen andre. Jeg tror det er viktig at all kommunikasjon kommer fra meg»

Siden alle informantene hadde ulik oppfatning av kommunikasjon, ønsket jeg å høre om de mente leder hadde en strategi for sin kommunikasjon, noe som er viktig for å kunne fremme et tydelig budskap (Olaisen og Revang 2017). Til dette var 5 informanter veldig usikre på og hadde ikke noe inntrykk av dette, og 1 informant mente ja. Informant 5 svarte:

«Han er nok ikke den typen. Han er såpass ufiltrert og rett på. I den grad han planlegger møter tror jeg ikke han har en strategi på hvordan han skal si det, mer hva han skal si. Noen ganger går det litt over stokk og stein, men det er nå så, vi kjenner han»

Dette oppsummerer mitt inntrykk av hva de andre informantene også opplevde, og det viser seg at en strategi ikke foreligger i henhold til kommunikasjonsmodellen presentert av Kaufmann og Kaufmann (2015,398).

En studie gjort av Motoi (2017) viser at organisasjoner må ha en definert kommunikasjonsstrategi for å kunne påvirke de ansatte til å bli motiverte. Dette for å kunne møte sine ansattes behov. En annen studie gjort av Fort og Price (2016) viste at en kommunikasjonsstrategi var viktig for å kunne ha en tilnærming som var både konsis og tidsriktig i forhold til å kommunisere. Siden det tilsynelatende kom frem at det ikke forelå noe strategi for kommunikasjonen, ønsket jeg å kartlegge om konteksten informantene fikk informasjon i var viktig. Dette kan ha betydning for kommunikasjonsprosessen (Hennestad og Revang 2017,170). Til dette svarte alle 6 informantene «ja» konteksten var viktig, og det kom også frem at 5 informanter ønsket at kommunikasjonen skulle være «formell», og 1 informant pekte på ønsket om «toveiskommunikasjon». Informant 6 svarte:

«Jeg er jo mest glad i personlig face to face egentlig, gjerne inn på kontoret og kan ha mulighet til å «lese han». Også blir han ikke så tullede med mange rundt. Men jeg føler at leder er mer reflektert dersom du du han alene, contra hvis det er mange rundt bordet»

Innkodingen fungerer ikke optimalt dersom den ikke er systematisert nok i forkant av leder (Johannessen og Olsen 2013). Informant 1 svarte:

«Formelt gjennom møter eller mail, ikke rundt bordet i en uformell setting»

Informant 2 svarte:

«Formelt på møter, innkalt og gjerne at vi er fristilt fra andre oppgaver slik at vi faktisk kan møte»

Dette viser at de ikke alltid føler de kan få deltatt i informasjonsdelingen som skjer.

Informant 3 svarte:

«Foretrekker at alle i flertall får den samme informasjonen og at det er planlagt informasjon. Ikke tilfeldigvis i gangen eller i en pause. Formell kommunikasjon er å foretrekke»

Igen kommer ønske et felles møte eller lignede som gir informasjon samtidig og korrekt. Om konteksten er viktig for leder når han gir informasjon var svaret:

«Nei, ikke alltid. Nå gir jeg den nok i riktig kontekst, og har også begynt med felles fredagsmailer. Men jeg vil ofte være bedre til å samle oss. Vi sliter med det, det er så trangt om tiden. Nå er jeg mest opptatt av å få ut informasjon, også ta konteksten senere»

Leder svarte videre på hvordan han vil kommunisere:

«Jeg vil helst gjøre det muntlig, det er fryktelig vanskelig å tolke det riktig hvis man sender ut skriftlig informasjon. Dessverre lett å tolke så foretrekker muntlig»

Vi ser at de ulike oppfatningene om kommunikasjonsbehovet kan gjøre avkodingen vanskelig, og kanalene virker ikke optimalt. Leder bør legge til rette for riktig kontekst fremover (Johannessen og Olsen 2013). Det viser seg gjennom en studie at det må være en konsis kommunikasjon, og at konteksten vil kunne kvalifisere til hvilken adferd kommunikasjonen utløser (Hoogervorst m. fl 2004).

«Det er forskjeller mellom hva de ansatte har behov for, og hva leder tilbyr i sin kommunikasjon. Det foreligger ingen strategi, og de ansatte opplever at

kommunikasjonsprosessen kan være preget av ufiltrert informasjon og impulsivitet. De ansatte har behov for mye formell kommunikasjon gjennom felles møter og mail. Dette blir ikke dekket på nåværende tidspunkt i så stor grad de ønsker»

Jeg fortsetter å stille spørsmål for å få svart på mitt forskningsspørsmål, og lurer på om informantene alltid forstår budskapet leder kommer med. Budskapet er den sentrale delen av informasjonsdelingen, og skal føre til kunnskap hos de ansatte (Johannessen og Olsen 2013). Til dette svarte 3 informanter «nei», 2 informanter svarte «ikke alltid», og 1 informant svarte «ja». Her ser vi at informantene kan oppleve budskapet som vanskelig å forstå. Informant 1 svarte:

«Nei, fordi noen ganger kan det være rot i det som blir formidlet, slik at jeg ikke alltid forstår om det er positivt eller negativt. Vanskelig å tolke noen ganger».

Informant 3 svarte:

«Ikke alltid, fordi informasjonen ikke kommer tydelig nok frem. Hensikten er god, men kommer ikke god nok frem»

Dette kan indikere at det er noe med hvordan leder presenterer budskapet på som gjør det vanskelig å forstå. Det kan virke som at informasjonsflyten ikke er regulert, noe som fører til at det over eller under kommuniseres (Kaufmann og Kaufmann 2015, 422). Informant 4 svarte:

«Nei, det er ofte litt flåsete med kommentarer. Du må kanskje spørre mente du at... Ønsker mer tydelighet»

Det samme svarte informant 5:

«Kanskje ikke alltid, men så spør jeg- hva sier du nå»

Informant 6 er veldig enig med de andre informantene og svarte:

«Nei, det kan bli mye armer og bein og surr. Det kan bli mye fjas sånn at du vet ikke om han prøver å kommunisere er seriøst eller ikke. Vanskelig å forstå noen ganger»

Studien til Fort og Price (2016) viste at et budskap kan utvikles for å ta hånd om den tvetydigheten som ofte kan oppstå i en kommunikasjonstekst, men at dette krever planlegging. De mente videre at man skal være tydelig på hva man vet, og når man får vite

mer om det man ikke vet. Dette viser seg at foreligger på noen måter gjennom ærlighet fra leder, men det er ikke nok tydelighet.

Jeg er nysgjerrig på hvordan de opplever sin leder på bakgrunn av dette som kommer frem. Jeg spør om tillit og en god relasjon til leder er viktig for dem, og om dette skaper et godt grunnlag for kommunikasjonen. Det er ofte slik at relasjonene kan avgjøre hvordan budskapet tolkes (Johannessen og Olsen 2013,107). På om de opplever at det må være god relasjon svarte 5 informanter «ja», og 1 informant «nei». Informant 5 svarte:

«Nei, det er ikke så viktig»

Informant 3 svarte:

«Ja, altså en god relasjon er alltid viktig. Men jeg trenger at han bare er troverdig, og at jeg føler meg trygg på han»

Informant 4 svarte:

«Ja, men jeg vil at det skal slutes med flåsete kommentarer»

På spørsmål om tillit svarte alle 6 informantene at dette er viktig for dem. Informant 1 svarte blant annet:

«Ja, hans prestasjoner er avgjørende for min tillit til han. Det han har fått til med endringene har gjort at jeg har tillit til at dette går riktig vei. Gjennom hans prestasjoner kommuniserer han riktig vei»

Informant 5 svarte:

«Ja, det er det. På grunn av at det er tillit opplever jeg ingen skjult agenda, åpenhet og det er et godt grunnlag»

«Det kommer frem at en god relasjon og tillit er viktig i prosessen med god kommunikasjon. Det kommer også frem at dette er noe som foreligger i bedriften per dags dato. Andre funn viser at det er utydelig kommunikasjon, og at sentrale aspekter som budskap ikke blir godt nok forstått av de ansatte grunnet leders formidlingsevner»

Jeg må grave videre ned i kommunikasjonen fordi jeg ønsker å få en så valid undersøkelse som mulig, og ønsker å få frem de elementene som belyser min problemstilling (Askheim og

Grenness 2014). Jeg ønsker å få dekket alle elementer fra min kommunikasjonsmodell som er utgangspunktet for denne delen av analysen. Det virker som at alle er veldig fornøyd med leder og kjenner han godt. Dette inntrykket får jeg at leder har til sine ansatte også. Underveis i intervjuet med leder skapes et inntrykk gjennom en del eksempler han bruker på at han er flink til å forstå de ansatte sitt behov på det individuelle plan. Han forstår godt hvordan ord og avkoding påvirker og virker inn på de ansatte. Han fremstår som en veldig interaksjonsorientert leder (Johannessen og Olsen 2013).

Informantene blir spurt om hva de legger i ordet toveis kommunikasjon, og om dette er viktig for dem. Toveis kommunikasjon kan brukes for å sikre at kommunikasjonen er oppfattet riktig, og hensikten er å kunne korrigere informasjon til et forståelig budskap (Busch, Vanebo og Dehlin 2010). Til dette svarte alle 6 informantene at er viktig, men de skildrer ulike behov som utfallet av toveis kommunikasjonen. Informant 1 svarte:

«Mennesker som ser på hverandre, er på bølgelengde, leser kroppsspråk, tonefall og oppfølgingspørsmål. Det er viktig for hvis ikke mister jeg tillit, motivasjon og føler en slags håpløshet»

Informant 3 svarte:

«At vi kommuniserer med hverandre og ikke bare en som snakker. At begge er villige og åpne i kommunikasjonen. Viktig for å unngå misforståelser og skape tillit»

Det er tillit som går igjen hos informantene, men også muligheten toveis kommunikasjon skaper for tilbakemeldinger og gjensidig forståelse. Informant 5 svarte:

«Snakke sammen, dele erfaringer, meninger og synspunkter. Tilbakemeldinger er en del av dette, både positive og konstruktive. Og det er viktig for å holde seg informert»

Informant 6 deler dette synspunktet og svarte:

«For meg er det å kunne komme med ting og få en god refleksjon / handlinger tilbake. Man må kunne kommuniserer begge to, å se hverandre sitt stå sted. Forstå hvordan den andre tenker eller mener ut fra ting. Sette seg i den andres sitt perspektiv. Det er en god kommunikasjon. Dette er veldig viktig for meg»

Leder svarte:

«At både jeg og de ansatte kan prate sammen. Dette er viktig. Det er greit med mailer, men veldig greit å kunne prate eller ta en telefon fordi skrevne ord kan bli misforstått»

«Vi ser at til tross for behovet for formell kommunikasjon gjennom å få det skriftlig og samtidig, henger også toveis kommunikasjon høyt hos de ansatte. Dette er viktig for dem av mange ulike årsaker, men det overordene viser at det er tilbakemeldinger og felles forståelse av informasjonen som veier mest»

Noen informanter nevnte behovet for tilbakemeldinger som en del av toveis kommunikasjonen. Hvor viktig dette er ville jeg prøve å finne ut av, da dette vil kunne motivere de ansatte hevder Kuvaas m. fl (2017). Til dette svarte alle 6 informantene at var viktig fordi det gav motivasjon. Informant 1 svarte:

«Ekstremt viktig. Fordi da får jeg en selv oppi dette her om foregår at det er viktig at du er her. Men det må være gode tilbakemeldinger, ikke fjas»

Informant 4 svarte:

«De er viktige, men noen ganger fraværende. Det vil være motiverende gjennom korreksjon eller skryt for det du gjør. Motiverende for videre utførelse»

Det er slik at tilbakemeldinger kan gjøre at de ansatte arbeider bedre (Kuvass, Buch og Dysvik, 2017). Informant 6 er enig, og svarte:

«Det er kjempe viktig. Viktig at han kan komme både med konstruktiv kritikk og gode tilbakemeldinger. For det handler om hverdagen, og det bunner også i motivasjon og det med negativitet»

Jeg opplever gjennom svarene, og deres reaksjoner at tilbakemeldinger er viktig for dem. Leder selv svarte:

«Jeg tror det er veldig viktig. Men der har jeg litt dårlig samvittighet. Viktig å ha tid til det fordi jeg syntes det er viktig at alle ansatte føler seg sett på jobb»

Studien av Motoi (2017) viste også at mål kan bli nådd med suksess dersom menneskene i systemet føler seg anerkjent, og har de evner som trengs for at de aktivitetene som må skje faktisk skjer.

Toveis kommunikasjon var viktig fordi da lyttet leder hevdet informantene, og jeg stilte spørsmålet om det å kunne lytte var viktig for dem. Til dette svarte alle 6 informantene «ja». Det som kom svært tydelig frem var at alle informantene syntes lederen sin var en god lytter, og dette var de også svært tydelige på under intervjuet. Informant 2 svarte:

«Ja, fordi medarbeiderne har ofte mye godt på lager og da må leder kunne lytte. Min leder er god til å lytte når jeg ber han om det»

Informant 3 svarte:

«Ja, det er viktig fordi da må han fange opp det jeg sier. Når jeg trenger er min leder en god lytter»

Lytting fremstår i teorien som avgjørende for en god kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 427). Informantenes oppfatning reflekterer også leder som svarte:

«Ja, men jeg er ikke alltid like god. De ansatte har mye de lurer på, og det er min jobb og prøve å svare ut det meste. Det er mye som skjer nå og mange spørsmål, så jeg må lytte for å få tak i dette og være enda mer tilstede»

«Det virker som de ansatte er svært fornøyd med sin leder. Men det virker som at de har noen behov som ikke blir helt tilfredsstilt gjennom tydelig kommunikasjon og tilbakemeldinger. De har et såpass godt forhold til sin leder at mangelen på dette likevel går fint i kommunikasjonsprosessen, mye på grunn av gjensidig tillitt. Alle informantene opplever lederen sin som god lytter, og dette var viktig for dem»

Jeg fortsetter videre for å finne ut av hvordan informantene ønsker sin kommunikasjon. Ved å kartlegge den uformelle kommunikasjonen vil jeg prøve å få innsikt i om denne skaper noen barrierer i kommunikasjonen og motivasjonsaspektet. Det hevdes at for å skape engasjement og motivasjon er de uformelle nettverkene nyttige å bruke. Men de kan også skape mistillit og forvrengt informasjon (Jacobsen og Thorsvik 2007). Til hva den innebærer svarte alle 6 informantene at er den som skjer rundt kaffebordet. Når jeg spør om leder har noe innsikt denne, noe som vil kunne være nyttig for han svarte alle 6 informantene «ja». Samtlige svarte slik som informant 5:

«Ja, han er en del av den, han har nok god oversikt over hva som rører seg»

Når leder blir spurt om det samme svarte han:

«Nei, jeg har innsikt i det jeg deltar i. Jeg vet at det blir pratet mye, men ikke alt jeg vil vite heller skal vite. Noen er opptatt av å fortelle meg hva som blir sagt, men halvparten kan du stole på, halvparten ikke»

Alle 6 informantene, inkludert leder svarte ja til at det er viktig at leder har innsikt i denne, og informant 5 svarte:

«Ja, for hans totale inntrykk og at han får mest mulig kunnskap om hva som rører seg. Viktig å kvele ting før det går fort langt. Unngå misforståelser og feilaktig bruk av informasjon og ord»

Jeg ønsker videre å vite hva den uformelle kommunikasjonen gjør med de ansatte, da denne ofte kan føre til misnøye i bedriften. Jeg spurte hva fordelene og ulempene med denne er. Fordelene som kommer frem fra alle 6 informantene er at de blir mer «kjent» og får «blåst ut frustrasjon». Leder også påpeker i sitt svar :

«Får luftet en del»

Ulempene som viser seg er fra alle 6 informantene er «rykter» og «misforståelser» Leder påpeker i sitt svar:

«Pratingen om andre og opptatt av hva andre gjør. Ryktespredning og jungeltelegrafien»

Dette reflekterer godt hva teorien sier om den uformelle kommunikasjonen.

«Det gis indikasjoner på at det er mye snakk i gangene, og at dette fører til mye rykter og misnøye blant de ansatte. Likevel kommer det frem at de ansatte vet leder er en del av den uformelle kommunikasjonen, og har innsikt i denne. Dette bekrefter leder. Det som ikke kommer tydelig nok frem er hvordan leder ivaretar dette, noe jeg ikke har fått tak i. Det kan vise seg ved at leder innsikt i denne skaper dette en form for ro hos de ansatte fordi han som leder kjenner de godt, og bidrar i samtalene»

Jeg lurer videre på om leder bevisst bruker kommunikasjon for å skape motivasjon. Til dette svarte 3 informanter ja, mens 3 informanter svarte at han ikke gjør dette. Informant 1 svarte:

«Ja, fordi han bruker ord for å formidle noe og håper det skal gjøre oss ivrige til endringene»

Informant 4 svarte:

«Ja, det gjør han gjennom muntlig og skriftlig kommunikasjon. Helgemailer, fredagsmailer og lignede som prøver å motivere. Om det motiverer er noe annet, men det kunne vært mer formelle møter hvor vi samles, og der også kunne samle de som ikke får informasjon gjennom de uformelle kanalene»

Informant 2 svarte:

«Leder bør gjøre det for å sikre at alle får samme informasjonen. Og at det er fakta som formidlet. Føler ikke at han gjør dette»

Informant 6 svarte:

«Jeg tror ikke det er så mye bevist til tider, kun hvis han er veldig bevist på det selv. Men han er så mye ikke bevist på ting»

Jeg føler jeg har mye informasjon til å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene på dette tidspunkt. Avslutningsvis blir informantene spurt om hva slags kommunikasjon leder bør bruke for å øke deres motivasjon for å summere opp. Til dette svarte 3 informanter «formell kommunikasjon» slik som møter og mail, mens 3 informanter svarte «toveis kommunikasjon» som det viktigste for dem, inkludert formell kommunikasjon som nummer to. Informant 2 svarte:

«Toveis kommunikasjon er viktigst for meg. Formelle møter når det trengs»

Informant 3 svarte:

«Formell kommunikasjon, sånn at alle får vite det samme samtidig. Feil og høre ting av andre og deres tolkning»

Leder på samme spørsmålet svarte:

«Jeg tror det er flere ting. De skulle ønske at de fikk enda mer hyppigere/oftere informasjon, selv om jeg ikke har noe å melde. Også gjerne mer tilbakemelding på den jobben de gjør. Men ærlige tilbakemeldinger tror jeg de vil ha, og at jeg må formidle skryt fra andre som skryter av de til meg»

«Det kommer frem at formell kommunikasjon gjennom møter og mail er viktig, sammen med toveis kommunikasjon. Funnene viser at de ønsker en mer tydelig leder med mindre tull i budskapet sitt, og de savner tilbakemeldinger. Det viser seg underveis i prosessen at informantene har et godt forhold til sin leder og et godt tillitsforhold. Det er interessant å se at mange informanter svarer at de får motivasjon gjennom hvordan han fremstår i endringsprosessen snarere enn hva han sier. Teorien viser også at hva leder gjør kan være like viktig som hva han sier gjennom at dette danner grunnlag for tolkning og analyse hos de ansatte (Magma.no)

En studie gjort av Park og Rainey (2012) viser at ledere med høy egenmotivasjon forenkler de positive holdningene hos andre, og øker organisatorisk effektivitet. Det kan virke som her at lederen innehar dette, og at dette påvirker de informantene i stor grad.

4.1.6 Delkonklusjon kommunikasjonsmodell

De ansatte ønsker mer formell kommunikasjon, og at kommunikasjonen kommer samtidig ut til de ansatte gjennom god planlegging, struktur og tydelighet. De ønsker toveis kommunikasjon med muligheter for tilbakemeldinger. Dette vil for dem skape motivasjon i endringsprosessen.

5.0 Konklusjoner og implikasjoner

I denne konklusjonen presenteres de viktigste elementene som kommer frem under undersøkelsen, og som bygger opp under min problemstilling. Det kommer tidlig frem at de organisatoriske endringene oppleves svært forskjellig fra de ansatte, og mellom de ansatte og leder. Hva årsaken til dette er kan jeg ikke peke på, og var ikke fokuset i denne undersøkelsen. Grunnen til at det likevel nevnes er grunnet overraskelsen jeg som forsker sitter med av disse opplysningene, og at disse opplevelsene kan ha preget informantenes utgangspunkt for svarene. Det er stor forskjell fra leder sin beskrivelse av de organisatoriske endringene, og hva informantene opplever, særlig siden de fleste opplever at de er trygges mens leder peker på at de ikke er trygges riktig enda. Dette er noe for leder og kunne ta tak i videre. Det viser seg at det er noe motstand i bedriften selv om flertallet ikke opplever dette. Både de som mener det er motstand og de som ikke mener det peker på at kommunikasjon er viktig for å kunne forhindre motstand. Leder opplever at det er motstand. Det er ikke kommunikasjon som er grunnen til at det ikke oppleves motstand i bedriften, men faktorene som viser seg er at medarbeiderne selv klarer å se behovet for endring. Det kan tyde på at behovene for endring er informert godt ut. Motivasjonen i bedriften fremsto som svært viktig for de ansatte, og de ble alle motiverte av arbeidsoppgaver, ansvar og arbeidsbetingelser. God og tydelig informasjon var også svært viktig i deres prosess med å bli motiverte. Det kom frem at informasjon som ble gitt til flertallet samtidig var etterlengtet, dette for å dempe rykter og feiltolket informasjon i omløp. Det er ikke alltid nødvendigvis gjennom hva leder bruker av ord, men av hans handlinger som kommer frem som en viktig del av forståelsen for endringsprosessen og motivasjon. Til slutt viser det seg at det er formell kommunikasjon gjennom møter og mail informantene har mest behov og ønske om i

kommunikasjonsprosessen. I tillegg kommer tilbakemeldinger i en toveis kommunikasjons setting frem som viktig. Noe som var savnet var ønsket om god planlegging, struktur og tydelighet fra leder, og at disse faktorene ville skape motivasjon i endringsprosessen. Tydelighet fra leder var noe alle informantene pekte på at manglet, da de ikke alltid forsto budskapet fordi det var «flåsete» lagt frem, eller utydelig. Dette medførte at informantene følte de måtte stille spørsmål til leder for å kunne komme til bunns i hva budskapet innebar. Informantene var tydelig på å fremme leder, og inntrykket mitt er at tilliten og relasjonen er sterkt mellom leder og ansatt. Dette kan indikere at det er et godt kommunikasjonsgrunnlag i bedriften, men med noen vesentlige mangler som informantene peker på.

«Funnene viser at formell kommunikasjon gjennom møter og mailer hvor flest har mulighet til å få samme informasjon samtidig er ønskelig. Dette i kombinasjon med toveis kommunikasjon som gir rom for mer tilbakemeldinger. En klar kommunikasjonsstrategi med struktur, og en mer tydelig leder bør foreligge for å skape motivasjon og aksept for organisatoriske endringer i Kompetansesenteret Vy-tog»

Styrken med funnene er at disse er førende for alle informantene, da disse svarene har gått igjen hos alle. Det har tydelig gjennom gode svar blitt utdypet hva de ønsker av kommunikasjon, og flertallet, omtrent alle har fremmet elementer om de funnene som nå presenteres. Styrken er at informantenes utsagt er ofte svært ulikt fra leder sitt ståsted, slik at det er tydelige fallgruver her leder kan ta tak i, og som vil være mulig å bygge videre på.

Svakhetene som viser seg er at dette er basert på utsagn fra kun 6 informanter, slik at det er ikke dekkende for opplevelsen til alle i organisasjonen. Svakheten viser seg også i form av at flertallet ikke opplevde noe motstand, eller at de var i en endringsprosess. Dette gjør noe med informantenes opplevelse av motivasjonsaspektet og kommunikasjonsaspektet. Dette gjør at noen av funnene baserer seg på mer daglige behov snarere enn de som fremtrer under organisatoriske endringer. Dette var overaskende for meg, og var noe jeg burde tatt mer tak i underveis. Dette for å se på om svarene ville vært annerledes.

6.0 Refleksjoner

Det er naturlig å evaluere mitt eget arbeid etter avsluttet prosess. En av tingene jeg ser som utfordrende er metoden som er brukt. Jeg valgte å bruke kvalitativ metode, herunder semi-strukturert intervju. Dette medfører at konklusjoner og svarene ikke kan brukes til å generalisere, da svarene er basert på et fåtall informanter. Jeg valgte ut ett sett spesifikke informanter som var de som hadde opplevd endringene, og vært en del av disse. Utfordringen

dette medfører er at det ble skjevheter i utvalget, noe som førte til at ikke alle på Kompetansesenteret Vy- tog ble representert (Johannessen m. fl 2011,245). Derimot kan det brukes av leder på Kompetansesenteret Vy-tog til å ta tak i elementer som kommer frem i delkonklusjoner og konklusjon, spesielt med tanke på kommunikasjonen og hva de ansatte ønsker på generell basis. Skulle undersøkelsen blitt gjort på nytt ville jeg muligens ha valg en kvantitativ tilnærming, slik at jeg kunne sendt ut en spørreundersøkelse og dermed fått flere til å delta. Dette ville skapt større grunnlag for generalisering (Askheim og Grenness 2014, 50). Det er klart at alle har meninger og tanker om hvordan de ønsker at kommunikasjonen skal være under endringer. Jeg ville nok valgt en mindre problemstilling som kun innebar kommunikasjon, og hvordan de ansatte ønsket kommunikasjonen, og ikke tatt med motivasjonsaspektet inn i undersøkelsen i like stor grad.

Underveis opplevde jeg at det kunne være utfordrende for informantene at jeg hadde såpass god kjennskap til bedriften, leder og dem selv. Jeg ble ofte dratt litt inn i samtalen gjennom «dette vet jo du» når jeg stilte et utvalg av spørsmål. Da måtte jeg bruke tiden på å gjøre meg nøytral. Mye tid og energi gikk med til å være så nøytral som overhode mulig både med ord og kroppsspråk.

Jeg opplevde fordi jeg selv har vært en del av endringsprosessen, og vært igjennom oppsigelse på grunn av dette, at informantene var veldig tillitsfulle til at jeg ønsket å få frem hva som kunne være viktig for dem videre. De var ikke redd for at jeg ønsket å sverte verken leder eller bedriften. Dette gjorde at jeg ofte fikk ærlige svar fra mange. En utfordring jeg opplevde gjennom å være godt kjent med informantene var at jeg ofte kunne tyde at svarene var litt pyntet på, kanskje i frykt for å si noe som kunne være negativt om leder. Noen ba meg også om å slette svaret de først gav. Som forsker var jeg bundet til forskningsetiske retningslinjer, dette gjennom kun å gjengi informantenes utsagn, og følge deres ønsker (Johannessen Christoffersen og Tufte 2011, 95). Mange synes noen spørsmål knyttet til leder kunne være litt for direkte, men noen svarte veldig ærlig og rett frem på dette. Dette medførte litt frykt for å bli gjenkjent da jeg i utgangspunktet skulle presentere informantene med antall år de hadde jobbet i bedriften. På grunn av denne uroligheten valgte jeg å ikke skrive antall år de hadde jobbet, selv om dette skulle være med å vise at de hadde vært en del av endringsprosessen fra start, noe som var utvalgskriterier satt i første.

6.1 Videre forskning med forslag til tiltak

Skulle jeg anbefalt videre forskning, ville det vært å gjøre en kvantitativ undersøkelse. Dette gjennom et spørreskjema som ble delt ut til de ansatte med fastsatte svaralternativer, og

muligheter for å svare mer kvalitativ gjennom kommentarbokser. Dette for å undersøke nærmere, og mer anonymt om det er motstand i bedriften da dette var svært uklart, samtidig som hva slags kommunikasjon flertallet ønsket for å skape motivasjon. Grunnen til at motstandsforholdet bør avklares mer er fordi det vil gi innsikt i hvilke type kommunikasjon som trengs for å lindre motstand, skape motivasjon, og ha en god kommunikasjonsstrategi for alle parter. Jeg tror at med en slik tilnærming vil Kompetansesenteret Vy-tog få mer klarhet og innsikt i hva som rører seg.

Videre vil jeg anbefalt å undersøke hva som gjør at det er så ulik oppfatning av endringens tyngde, og utfordringene dette medfører. Kan det være fordi informasjonen som blir gitt, blir presentert som mer positiv enn hva den egentlig er?

Tiltak leder bør iverksette er å etterstrebe at all informasjon kommer til alle likt. I situasjoner der dette er vanskelig, eller ikke forenlig med organisasjonens struktur bør leder etterstrebe at de som ikke får vært tilstede ved felles informasjonsdeling får den presentert av leder så fort dette er mulig. Dette for å hindre at et utvalg får denne presentert tilfeldig av noen andre med egne tolkninger, noe som igjen skaper rykter. Det er vanskelig å skulle samle alle, men samtidig viser funnene at informasjonen gjerne ønskes formelt, slik at å ta i bruk mer mail eller andre forumer til felles informasjonsdeling bør være et mål. Tross leders ønske om toveis kommunikasjon.

Gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse på avdelingen kan man finne ut av hva som skal til for å kunne tilby denne likt, hvilke arenaer og hvilke muligheter som foreligger. Det kan virke som at kommunikasjon som presenteres i en toveis setting av leder skaper en del usikkerheter og fallgruver når det kommer til å forstå budskapet. Et viktig tiltak vil være å skape en arena der det kun er fokus på å presentere budskapet så forståelig som mulig, uten noe annen påvirkning av ens egne foretrukne kommunikasjonsmetoder. Jeg vil peke på viktigheten av å utforme en kommunikasjonsstrategi, eller en plan for når viktig informasjon skal presenteres. Gjerne med viktige elementer slik som at vi opplever innholdet i et budskap svært ulikt i bakhode. Dette vil kunne skape en kommunikasjonsstrategi som presenterer det riktige budskapet med en gang, og heller åpne opp for toveis kommunikasjon i etterkant for å avklare nærmere for de som har behov for dette. Det er ikke dermed sagt at dette er lett, og det er ikke alltid nødvendig med en klar strategi i forkant. Men i tilfeller hvor man vet at det budskapet som skal presenteres kan oppfattes svært ulikt, tror jeg dette er viktig i forkant. For å møte de ansatte sitt behov på dette, kan man gjennom ett kvantitativ spørreskjema eller fokusgrupper finne ut av hva som må til for at budskapet skal komme så tydelig frem som

mulig. Hva de ansatte selv har behov for vil være sentralt å finne ut av. Det kommer også frem som viktig for mange av informantene at det foreligger en plan på det som skal sies, mye på grunn av utydelighet i forståelsen av budskapet som presenteres av leder.

Kommunikasjonsstrategien kan utarbeides i lag med andre, f. eks en annen i staben man vet er god på å kommunisere. Slik kan leder også få hjelp i prosessen, og skape seg nye erfaringer som vil styrke kommunikasjonsprosessen i fremtiden.

Et siste tiltak leder bør iverksette når situasjonen åpner for dette, er å sette av egen tid til å følge opp de ansatte slik at de kan få tilbakemeldinger på det arbeidet som blir gjort.

Tilbakemeldinger kommer frem som svært viktig for de ansatte, men de opplever at dette ikke foreligger i stor grad. Dette er absolutt noe leder kan endre, og sette av tid til. Informantene ønsket både konstruktive og positive tilbakemeldinger, og gevinstene for å legge dette inn i planen for leder er enda mer motiverte og dedikerte medarbeidere. Dette kan gjøres ved å observere de i undervisning, se igjennom materialet de har utarbeidet, eller ta del i andre arbeidsaktiviteter de ansatte gjennomfører for å tilegne seg den kunnskapen som trengs i jobben med å gi tilbakemeldinger.

For at leder best skal kunne vite hvordan disse tilbakemeldingene ønskes, og hva de ansatte trenger tilbakemeldinger om kan det gjennomføres ett kvantitativ undersøkelsesopplegg. Den kan inneholde fastsatte svaralternativer, men kan også ha muligheten til å utdype nærmere kvalitativt for hver enkelt medarbeider om hva de ønsker. Dette vil gjøre det lettere for leder å iverksette de tiltakene flertallet har behov for.

Som vi ser er det flere elementer som bør undersøkes videre når det kommer til å skape en kommunikasjonskultur hvor man best kan lykkes med kommunikasjonen. I den videre prosessen er det lagt mer fokus på et kvantitativt opplegg hvor man kan undersøke disse elementene nærmere ved bruk av en mer statistisk tilnærming og større utvalg. Dette i motsetning til hva undersøkelsen i denne oppgaven er basert på. Undersøkelsens funn viser hva de ansatte ønsker på et overordnet nivå for å ha motivasjon og aksept for de organisatoriske endringene. Videre forskning bør basere seg på å gå mer i dybden og finne ut hva det innebærer, hvordan det skal gjennomføres, og hvordan dette skal tilrettelegges for og implementeres for best mulig resultat.

7.0 Litteraturliste

- Askheim, Tor Grenness.2014. *kvalitative metoder*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bassett-Jones, Nigel, og Lloyd. Geoffrey C. 2005. "Does Herzberg`s motivation theory have any staying power?" *Journal of Management Development*, 24(10): 929-943. Lesedato 28.Februar 2020: <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>
- BI. Avisartikkel. Lesedato 19.Februar 2020: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/02/ord-som-motiverer/>
- Berg, L Bruce, Howard Lunde.2014. *Qualitative research methods*. 8.utg. Harlow: Pearson Education limited
- Brown, John. S, og Duguid. Paul. 2001. "Knowledge and organization: a social-practice perspective." *Organization Science*, 12(2): 198-213. Lesedato 17. Februar 2020: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin.2010.*Organisajon og organisering*.6.utg.Oslo: Universitetsforlaget
- Busch, Tor.2018. *Akademisk skriving*.4.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Døving, Runar og Göran Svensson.2010. *Leksjoner i markedsvitenskap*.1.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS 2010
- Erikson, Thomas. 2018. *Omgitt av idioter*.1.utg.Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Fort, Taryn og Price, Kelci. 2016. "Mission shifting: Using and evaluating strategic communications to implement organizational change." *The Foundation Review*,8(4): 7-21 Lesedato 16. Mars 2020: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1324&context=tfr>
- Gjerde, Susann og Mats Alvesson.2020. "Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle." *Human Relations*, 73(1):124-151 Lesedato 23. Februar 2020: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726718823243>
- Haukedal, William Brochs.2014.*Arbeids og lederpsykologi*.8.utg. Cappelen Damm AS
- Hennestad, Bjørn W, Øivind.2017. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Hoogervorst Jan, Van der Filer, Henk og Koopman, Paul.2004. "Implicit communication in Organisations." *Journal of Managerial Psychology*, 19(3): 288-311 Lesedato 17.Mars 2020:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940410527766/full/html>
- Clampitt, Phillip G.1991. *Communicating for managerial effectiveness*. 2.utg. England: Sage Publication

- Jacobsen, Dag Ingvar.2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ivar og Jan Thorsvik.2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tuft.2011. *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*.3.utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, Bjørn.2013. *Positivt lederskap, jakten på de positive kreftene*.3.utg.Bergen: Vigmostad & Bjørke AS
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015.*Psykologi i organisasjon og ledelse*.5.utg.Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- – –. 2019 . *Hjelper til: Psykologi i organisasjon og ledelse*.5.utg/2 oppslag .Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Magma. Fagartikkel. Lesedato 12.Februar 2020: <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2503096/Ledelse%20gjennom%20kommunikasjon%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Magma. Tidsskrift. Lesedato 18.Februar 2020: <https://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Magma. Tidsskrift. Lesedato 24. Februar 2020: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarar-aa-endre-en-organisasjon>
- McAdams, Dan, P.2008. *The Person*. 5.utg.Hoboken: Jay O`Callaghan
- Meyer, Christine. B, og Stensaker, Inger.G.2006. "Developing capacity for change." *Journal of Change Management*, 6(2):217-231,Lesedato 12.Februar 2020: <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Motoi, Gabriela. 2017. "Could employees 'Motivation be increased by a better organizational communication? A sociological perspective." *Social Sciences and Education Research Review*, 4(1) :174-190 Lesedato 16. Mars 2020: <https://doaj.org/article/48d8dd0f578145a69ea1aceba6144b94>
- Moxnes, Paul.2007. *Personlighet og rolle*.1.utg.Oslo: Forlaget Paul Moxnes 2007
- Dennis M. McInerney .2019. "Motivation, Educational Psychology." 39(4): 427-429. Lesedato 18.Februar 2020: <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1600774>
- Kotter, John. P, og Leonard.Schlesinger.1979. "Choosing strategies for change." *Harvard Business Review*, 57:106-114. Lesedato 12.Februar 2020: http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf
- Kotter, John. 1996. "Successful change and the force that drives it." *The Canadian Manager*, 21(2): 20-24. Ebscohost.com (9612092617)

- . 2007. "Why transformation effort fail." *Harvard Business Review*,85(1): 96-103. Ebscohost.com (23363656).
- Kuvaas, Bård. 2009. "A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees." *Employee Relations*, November 31:1-39-56. Lesedato 20.Februar 2020 : <http://pdfs.semanticscholar.org/f661/fff066f29129c72cf9d5b576aef378fa2a41.pdf>
- Kuvaas, Bård., Bush, Robert og Dysvik, Anders. 2017. "Constructive Supervisor Feedback is not sufficient: Immediacy and Frequency is Essential." *Human Resource Management*, 56(3): 519-531. Lesedato 19.Februar 2020: doi:10.1002/hrm.21785
- Larkin, TJ og Sandar Larkin.1996. "Reaching and changing frontline employees." *Harvards business Review*, 95-104. Ebscohost.com (9605027835).
- Olaisen, Johan og Revang.Oivind.2017. "The dynamics of intellectual property rights for trust, knowledge, sharing and innovation in project teams." *International Journal of Information Management*, 37(6): 583-589. Lesedato 12. Februar 2020: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.012>
- Pavel, Krål og Vêra Krålovà.2016. "Approaches to changing organizational structure: The effect og drivers and communication." *Journal of business Research*, 69(11): 5169-5174. Lesedato 22.Februar 2020: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099>
- Park, Sung Min og Rainey, Hal, G. 2012. "Work motivation and social communication among public managers." *The International Journal of Human Resource Management*,23(13): 2630-2660 Lesedato 16. mars 2020: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637060>
- Roghanizad M, Mahdi og Vanessa Bohns. 2017. "Ask in a person: You`re less persuasive than you think over e-mail." *Journal of experimental social psychology*, 69: 223-226 Lesedato 23.Februar 2020: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.10.002>
- Spurkeland, Jan.2016. *Relasjonskompetanse*.2.utg.Oslo: Universitetsforlaget
- Thompson, Mark. 2005. "Structural and epistemic parameters in communities of practice.", *Organization Science*, 16(2):151-164. Ebscohost.com (16993884).

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1- Spørsmål om å bruke Kompetansesenteret VY- tog og leder til Bachelor

Fra: [REDACTED]
Sendt: torsdag 2. januar 2020 10:31
Til: [REDACTED]
Emne: Bachelor 2020 og Vy Kompetansesenter

Hei Pål André.

Dette er i utgangspunktet en uformell henvendelse:

Jeg skal nå i gang med å skrive bachelor, og jeg ønsker å skrive om endringsledelse. Problemstillingen er ikke helt klar, men fokuset vil være på hvordan leder klarer å bygge sitt egen og ansattes omdømme i en endringsprosess slik dere har vært igjennom. Det teoretiske utgangspunktet er at du i VY kompetansesenter har klart å skape et godt omdømme i en endringsprosess gjennom god endringsledelse og at du har klart og motivere de ansatte underveis i en slik prosess.

Mitt ønske er å ta utgangspunkt i Vy kompetansesenter og få intervju deg som leder, 1-2 representanter fra lok og 1-2 representanter fra kond som jeg selv inviterer til deltakelse og som har kjent på endringsprosessen på kroppen.

Mitt spørsmål er om dette er noe du er villig til å delta på og at jeg får lov til å ta utgangspunkt i Vy kompetansesenter både gjennom deg og dine ansatte? Ev om det er en annen problemstilling du vil jeg skal ha fokus på som kan være nyttige for dere i bedriften? Noen eksempler på problemstillinger som kan være aktuelle rammer:

- Omdømmebygging og organisatoriske endringer
- Opprettholdelse av engasjement under organisatoriske endringer

Intervjuet vil ha en ramme på rundt 30 minutter.

Om dette er aktuelt vil jeg komme nærmere tilbake til deg med en mer konkret problemstilling, forutsetninger og rammer for intervjuet og undersøkelsen når dette foreligger klart.

Hører fra deg.
Med Vennlig Hilsen
Ina Lunde Markussen

Fra: [REDACTED]
Sendt: Tuesday, January 7, 2020 3:46:15 PM
Til: [REDACTED]
Emne: SV: Bachelor 2020 og Vy Kompetansesenter

Hei igjen Ina
Beklager ett veldig sent svar på denne henvendelsen, det var ferie i forrige uke .

Da skal jeg forsøke å svare på alle spørsmålene 😊

Ja, jeg er selvfølgelig villig til å være med på dette.
Veldig fint at du vil ta utgangspunkt i oss, selv om jeg ikke er sikker på at alle er enige at vi har skapt ett godt omdømme
Jeg tror nok det kan være veldig aktuelt å belyse engasjement under organisatoriske endringer.
Vi ser nå at Kompetansesenteret i løpet av året kan bli ett eget AS og det er nok en del som ikke forstår at vi i større og større grad er avhengige av eksterne kunder.

Kom tilbake med dato når det passer for deg 😊

Vi snakkes

Hilsen

Pål André Lysenstøen Hanssen
Sjef
Kompetansesenteret
M: +47 95213303



Vygruppen AS
Besøk: Skogliveien 4, Bygg M, 3047 Drammen
Adresse: Postboks 1800 Sentrum, 0048 Oslo
vy.no

Vedlegg 2- Rekruttering av informanter

Spørsmål til informantene om de ønsker å delta sendt på privat melding: Hei. Jeg har en forespørsel til deg: Jeg er i gang med å skrive bachelor og har i den forbindelse fått lov av Pål Andre og bruke VY kompetansesenter som utgangspunkt for min bachelor. Dette vil være anonymt (derfor tar jeg kontakt individuelt så ingen vet hvem som er en del av dette) og intervjuet vil ta Ca 45 minutter. Jeg kan komme hjem til deg eller møte deg der det passer for deg. Hvis du ønsker å delta vil du få et informasjonsskriv og et skjema hvor vi skriver under på at intervjuet er konfidensielt også avtaler vi en dag det passer for deg til å bli intervjuet? Dette vil i hovedsak starte rundt Mars tider. Er dette noe du kunne hjelpe meg med, i så fall vil jeg bli veldig takknemlig i innspurten på skolen 😊 Hører fra deg. Mvh Ina Lunde Markussen

Innkallelse intervju for de ansatte som sa ja sendt på privat melding: Hei igjen:) Har du noe tid i uke 10/11 for å bli intervjuet? Tenker i hovedsak å ta det utenfor Kompetansesenteret, så kommer gjerne hjem til deg/møter deg der det passer for deg. Kom gjerne med forslag til sted, tid og dato:)

Vedlegg 3- Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Kommunikasjon og motivasjon under organisatoriske endringsprosesser”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *undersøke om god kommunikasjon vil fremme motivasjon og aksept for organisatoriske endringer*. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å se på om kommunikasjon er viktig for å fremme motivasjon for organisatoriske endringer. Med det vil jeg se på hvordan leder kan bruke kommunikasjon ovenfor de ansatte, og hva de ansatte opplever som viktig sett fra deres perspektiv og erfaringer fra å ha stått i organisatoriske endringsprosesser.

Problemstilling:

«Hvordan kan leder gjennom kommunikasjon skape motivasjon og aksept for organisatoriske endringer»

Forskningsspørsmål:

- *Hvordan må kommunikasjonen utformes og anvendes for å skape motivasjon, og hvordan kan leder påvirke og tilrettelegge for dette?*
- *Hvilke faktorer er det som fremmer motivasjon i organisasjonen for de organisatoriske endringene, og er kommunikasjon en del av disse faktorene?*
- *Er det motstand i bedriften og vil god kommunikasjon minske motstand, eller er det andre faktorer som spiller inn?*

Under disse hovedspørsmålene vil det foreligge flere underspørsmål som skal belyse problemstillingen.

Dette er en studentoppgave som jeg skriver under mitt studieløp hos Høyskolen Kristiania Nettstudier og er en avsluttende Bachelor på dette løpet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høyskolen Kristiania er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om og delta fordi du er leder i den bedriften jeg skal undersøke, og fordi du har opplevd organisatoriske endringer under ditt lederskap. Grunnen til at jeg velger deg er at du har vært ansatt lenge nok til å ha skaffet deg en mening og en opplevelse av hvordan kommunikasjonen har foregått og hva som fungerer og ikke, samt om den skapt motivasjon/eller ikke gjennom de organisatoriske endringene. Jeg anser deg også som kunnskapsrik nok til å bidra til å belyse problemstillingen og mitt formål med undersøkelsen.

Hvordan jeg har fått tak i din kontaktinformasjon er gjennom mitt tidligere ansettelsesforhold hos Kompetansesenteret VY- og hvor du var min nærmeste leder.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil delta på et intervju som vil ta deg ca. 45 minutter. Dine utsagn vil noteres fortløpende, men jeg vil også bruke lydopptak på telefonen som en ekstra støtte til å få med meg all informasjonen. I intervjuet vil du bli spurt om et utvalg av følgende spørsmål, men dette er ikke et endelig utkast:

Motstand

- Opplever du at det er motstand mot endringer?
- Hva tror du denne motstanden handler om (frykt for det ukjente, nye oppgaver, ikke lyst til å endre på noe som fungerer O.l)

Motivasjon

- Hvor viktig er motivasjon i arbeidet for deg?
- Hvordan blir du motivert?
- Legger leder til rette for at du skal bli motivert?

Kommunikasjon

- Hva tenker du når jeg sier ordet kommunikasjon?
- Er kommunikasjon viktig for at du skal forstå jobben din?
- Hvilke ansvar har leder for kommunikasjon/ hvorfor?

Intervjuet vil foregå ved at jeg stiller deg spørsmål, men du har hele tiden muligheten til å spørre hva spørsmålet innebærer eller be meg omformulere spørsmålet slik at du alltid vet hva du svarer på. Underveis vil jeg notere ned i stikkord, samtidig som jeg også vil ha en lydopptaker som tar opp intervjuet vårt. Dette for at jeg skal kunne gå tilbake etter endt intervju og skrive ned eksakt vår samtale. Dette lydopptaket slettes så fort dette er gjennomført.

Det vil **ikke** bli innhentet personlige opplysninger eller andre opplysninger av deg som person, kun deg og din rolle i bedriften.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Den eneste som vil ha tilgang til min oppgave er min veileder som godkjenner oppgaven, og sensor når oppgaven leveres.
- For at ingen skal få tilgang til mine opplysninger verken av notater eller lydopptak har jeg på min personlige PC egen kode for å komme inn, samt egen kode for å åpne Word dokumenter opplysningene er lagret i.
- Lydopptakene vil være beskyttet av ansiktsgjenkjenning for å åpne telefonen hvor lydopptaket befinner seg, samt automatisk sletting av innhold på telefonen dersom feil kode blir tastet inn mer enn 10 ganger.

Hvis aktuelt, opplys også om:

Hvis aktuelt, opplys også om:

- Eventuelt andre som vil ha tilgang på informasjonen om dere kan være nære relasjoner hos meg som korrekturleser oppgaven, min veileder og sensor.
- I oppgaven vil dere ikke gjenkjennes i verken publikasjoner eller lignede, og oppgaven skal ikke brukes til det formål.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2020. Dine opplysninger på lydband vil slettes så fort relevant innhold er notert skriftlig. Det skriftlige innholdet vil ikke bære preg av noen personopplysninger, kun opplysninger om kjønn.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høyskolen Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høyskolen Kristiania nettstudier ved veileder: Høyskolelektor Stein A. Juvik, 93489100
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvermtjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Ina Lunde Markussen)

Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *kommunikasjon og motivasjon i endringsprosesser* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i personlig intervju
- At opplysninger som arbeidstittel (Rådgiver lokfører, rådgiver konduktør, leder) og ansettelses lengde blir beskrevet i oppgaven (dette kan eventuelt utelates ved ønske)
- At det brukes lydopptak under intervjuet
- At lagring av personopplysninger er tilfredsstillende
- Jeg har forstått at ved behov om å trekke meg kan dette gjøres ved å kontakte prosjektansvarlig

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4- Informasjon fra leder om endringsarbeidet

Fra: [REDACTED]
Sendt: Tuesday, March 3, 2020 12:42:02 PM
Til: [REDACTED]
Emne: SV: Innledende informasjon til BA oppgave

Hei igjen

Da er jeg klar 😊

Jeg begynner med å svare på spørsmålene du sendte for lenge siden. Her tar jeg kort versjonen siden vi skal møtes for en prat om ikke lenge.

Kompetansesenteret er en del av HR i Vy persontog. Kompetansesenter - Vy Tog er ansvarlig for planlegging, distribusjon og registrering av all opplæring av alt personale i Vy Tog.

For togpersonalet har Kompetansesenteret - Vy Tog også ansvaret for utvikling og gjennomføring av opplæringen.

I tillegg til dette tilbyr KS opplæring til andre aktører på Jernbanen. I dag har vi følgende kunder: Bane Nor, Flytoget, Green Cargo, SJ Norge AS, Togkompaniet AB og GoAhead Nordic.

I tillegg leier vi ut lokaler til diverse kurs og arrangementer.

2. Endringsarbeidet begynte så tidlig som i 2013, det ble da bestemt at man skulle avslutte innleie av instruktører. Tidligere hadde KS leid inn instruktører fra linja. Man så at dette var kostbart og gav instruktører som man hadde lite kontroll på å følge opp. I 2015 ble det også besluttet at man skulle sentralisere all kjøretøyopplæring og lokledelsen som tidligere hadde denne oppgaven skulle overføre den til KS. Det gikk ikke helt stille for seg og det ble mange kamper omkring dette. I 2016 og 2017 var det store nedskjæringer i hele NSB og KS ble rammet hardt av sparekniven. Det var mange faste ansatte som måtte gå tilbake til jobb i linja. Det ble også gjort mange grep for å få til en mer strømlinjeformet organisasjon på KS. KS var tidligere benyttet som en del av tiltak man hadde for de som ikke lengre kunne kjøre tog av ulike grunner.

3. KS søker i disse dager om en godkjenning som opplæringscenter uten VY's sikkerhets sertifikat. Grunnen til at etter at det har kommet mange nye aktører på jernbanen ønsker vi å stå friere i forhold til VY. Det er ikke lett for SJ og gå til moderselskapet og fortelle at de skal kjøpe opplæring av konkurrenten.

4. KS er nå 30 ansatte.

Dette ble fort og enkelt. Vi kan jo snakke mer om det når vi møtes.

Når passer det for deg? Jeg har litt ledig tid neste uke, men uken etter passer det bare på mandag formiddag. Det skjer litt her om dagen 😊

Vedlegg 5- Intervjuguide informanter

Intervjuguideansatte

Presentasjon

- Hvem er jeg

Jeg heter Ina og er student på Høyskolen Kristiania. Der er jeg snart ferdig med mitt studieløp og derfor er jeg her og skal skrive om dere til min Bachelor. Jeg er 30 år og kommer fra Sande i Vestfold.

Tidligere har jeg jobbet 10 år i jernbanen, og valgte i 2019 og slutte for å studere fulltid. Jeg sluttet som følge av omorganisering, derfor har jeg litt kjennskap til den prosessen dere er inne i nå.

- Kort om prosjektet

Gjennom mitt studieløp på Høyskolen Kristiania skal jeg gjøre en undersøkelse på kommunikasjon og motivasjon hos dere. Grunnen til dette er at kommunikasjon anses som viktig i alle prosesser, og spesielt under organisatoriske endringer. Dere har vært gjennom inngående endringer, og det er videre snakk om å skulle utvikle dere videre til et AS. Jeg ønsker å se om kommunikasjon hos dere er viktig, og om det bidrar til å fremme motivasjon.

- Betydningen av deltakelsen for respondentene

Betydningen for dere å være med er for å få muligheten til å belyse elementer som kan være viktig for deres bedrift. Dere vil være en stor bidragsyter til å skildre deres opplevelser i en endringsprosess og sette i lys hva som er viktig basert på deres erfaringer.

- Informere om retten til å avbryte intervjuet

Du kan når som helst avbryte intervjuet, spørre om en pause eller stoppe spørsmålene underveis.

- Levere informasjonsskriv til undertegnelse

Jeg vil nå gi deg et informasjonsskriv som jeg ønsker du skal lese gjennom. Dersom du er enig kan du skrive under nederst.

- Fortelle hvordan jeg ønsker å anvende lydopptaker

Jeg anvender lydopptaker i intervjuet og grunnen til dette er for å kunne gå tilbake å høre på dine svar når jeg skal gå igjennom intervjuet og sammenfatte dette. Så fort ditt intervju er sammenfattet vil lydopptaket slettes. Ønsker du lydopptaket tilsendt kan du be om dette.

- Informere om deres rett til å stille spørsmål ved spørsmålene.

Du kan underveis stille spørsmål til spørsmålene, be om nærmere forklaring til hva jeg mener eller hva spørsmålet innebærer.

- Hvor lenge jeg antar intervjuet vil være.

Jeg antar at intervjuet vil vare i ca 45 minutter.

Intervjuet

Kartlegging/bli kjent (ikke sentralt for selve undersøkelsen, men gir oss et helhetlig bilde)

1. Hva er din rolle på Kompetansesenteret- Vy tog
2. Hvor lenge har du jobbet der?
3. Hva gjør du ved siden av jobb?
4. Føler du at du er tilfreds med din arbeidsplass?
5. Hva er det som gjør deg/ikke gjør deg tilfreds?

Motstand/endringsprosess

6. Føler du at dere er i en endringsprosess- Hvorfor/hvorfor ikke?
7. Er du generelt for endringene eller imot- hvorfor/hvorfor ikke?
8. Opplever du at det er motstand i avdelingen mot endringene, hvorfor/hvorfor ikke?
(motstand kan være negativitet, ikke ønske å gjøre oppgavene, nekting, motsette seg, ikke spille på lag ol.)

HVIS IKKE MOTSTAND

9. **Hvis ikke**- tror du det er på grunn av god informasjon fra leder knyttet til endringene?
10. Hvilke faktorer kan du peke som grunnen til at det ikke er motstand?

HVIS MOTSTAND

11. **Hvis det er motstand**- hva tror du den bunner ut i? (eksempler, usikkerhet, frykt for det ukjente, ikke lyst på nye oppgaver o.l)
12. Kan det tenkes at motstanden er en måte å beskytte seg på- f-eks mot det ukjente?
13. Er leder sin rolle viktig for å skape aksept for de for endringene?
14. Kan nok informasjon hindre motstand tror du?
15. Hva mener du kan gjøre det lettere å hindre motstand og akseptere endringer?

La oss gå litt til kjernen av intervjuet- informerer respondenten av vi går videre til tema: Motivasjon

Motivasjon

16. Er motivasjon for deg i jobben viktig generelt- hvorfor?
17. Hvor viktig er motivasjon for deg under disse endringene- hvorfor/hvorfor ikke?
18. Hva skal til for at du blir motivert under disse endringene?
19. Legger leder til rette for at du skal bli motivert- hvordan/hvordan ikke?
20. Motiveres du av selve arbeidsoppgavene, mulighet for selvstendighet, ansvar og utvikling- hvorfor/hvorfor ikke?
21. Motiveres du av arbeidsbetingelsene, jobbtrygghet, lønnen og lederen din? hvorfor/hvorfor ikke?
22. Av de to foregående spørsmålene hvilke motiveres du mest av nå under disse endringene?
23. Har leder noe å si for din motivasjon under de organisatoriske endringene- hvorfor/hvorfor ikke?
24. Må det være synlig lederskap for å skape motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?
25. Er kommunikasjon/informasjon viktig for din motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

La oss gå til neste tema- informerer respondenten om at vi går over til tema: Kommunikasjon.

Kommunikasjon

1. Hva legger du i ordet kommunikasjon under denne endrings prosessen?
2. Har leder ansvar for denne kommunikasjonen- hvorfor/hvorfor ikke?
3. Tror du leder har en strategi på hvordan han ønsker å kommunisere?
4. Er det viktig for deg at det kommuniseres ut HVORFOR endringene skjer?
5. Når du får informasjon, er konteksten du får den i viktig? (Kan komme med eksempler på kontekst)
6. Hvordan foretrekker du å få informasjon/ha kommunikasjon- hvorfor/hvorfor ikke?
7. Vil tidligere erfaringer påvirke din tolkning av informasjon som blir gitt av leder?

8. Forstår du alltid det (budskapet) leder ønsker å formidle deg- hvorfor/hvorfor ikke?
9. Er det viktig for deg å ha en god relasjon til din leder for å oppleve informasjonen troverdig?
10. Er tillit til din leder viktig for deg, og skaper dette et godt grunnlag for kommunikasjonen?
11. Hva legger du i ordet toveis kommunikasjon- er dette viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?
12. Er det viktig for deg at leder er en god lytter, hvorfor/hvorfor ikke?
13. Hvor viktig er tilbakemeldinger fra leder for deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Mulig en liten innledning på hva uformell kommunikasjon er dersom dette er tvetydig for respondenten.

14. Hva legger du i uformell kommunikasjon på avdelingen?
15. Har leder noen innsikt i den uformelle kommunikasjonen på avdelingen tror du?
16. Er det viktig for leder og ha innsikt i denne eventuelt?
17. Hva er fordelene og ulempene med den uformelle kommunikasjonen i denne prosessen?

18. Opplever du at du får motivasjon gjennom leder sin måte å kommunisere på, hvorfor/hvorfor ikke?
19. Mener du at kommunikasjon er viktig i endringsprosessen- hvorfor/hvorfor ikke?
20. Bruker/bør leder kommunikasjonen bevist for å skape motivasjon - hvorfor/hvorfor ikke?
21. Hva slags kommunikasjon bør leder bruke for å øke din motivasjon?

Dette var siste spørsmål i min undersøkelse. Føler du at dette har gått fint? Har du eventuelle spørsmål på slutten? Er det noe du vil ta opp som er sentral for meg å vite mtp å behandle svarene.

Hvis du ønsker å se transkribert intervju eller høre lydopptakene tar du bare kontakt med meg.

Tusen takk for at du stilte.

Intervjuguidetil Leder

Presentasjon

- **Hvem er jeg**
- **Kort om prosjektet**
- **Betydningen av deltakelsen for respondentene**
- **Informere om retten til å avbryte intervjuet**
- **Levere informasjonsskriv til undertegnelse**
- **Fortelle hvordan jeg ønsker å anvende lydopptaker**
- **Informere om deres rett til å stille spørsmål ved spørsmålene.**
- **Hvor lenge jeg antar intervjuet vil være.**

Kartlegging/bli kjent (ikke sentralt for selve undersøkelsen, men gir oss et helhetlig bilde)

1. Hvilken rolle har du på VY Kompetansesenter?
2. Hvor lenge har du jobbet der?
3. Hvor mange ansatte har du som leder under deg?
4. Anses du deres organisatoriske endringer så langt som suksessfulle?
5. Kan du peke på noen faktorer som har gjort den suksessfull- hva har dere oppnådd som har vært «det umulige»

Introduksjonsspørsmål- og en innledning for hovedfasen.

6. Føler du at dere er i en endringsprosess- Hvorfor/hvorfor ikke?
7. Tror du de ansatte for de organisatoriske endringene eller imot- hvorfor/hvorfor ikke?
8. Opplever du at det er motstand i bedriften mot endringene, hvorfor/hvorfor ikke?

HVIS IKKE

9. Hvis ikke- er det på grunn av god informasjon fra deg som leder knyttet til endringene?
10. Hvilken type informasjon kan du peke på som viktig hvis det ikke er motstand?

HVIS MOTSTAND

11. Hvis det er motstand- hva tror du den bunner ut i? (eksempler, usikkerhet, frykt for det ukjente, ikke lyst på nye oppgaver o.l)
12. Kan det tenkes at motstanden er en måte å beskytte seg på- f-eks mot det ukjente?
13. Mener du din rolle som leder viktig for å skape aksept for endringer?
14. Kan nok informasjon hindre motstand?- hvorfor/hvorfor ikke?
15. Hva mener du kan gjøres for at endringene skal være lettere å akseptere?

La oss gå litt til kjernen av intervjuet- informerer respondenten av vi går videre til tema: Motivasjon

Motivasjon

1. Hvor viktig er motivasjon for de ansatte i jobben generelt, tror du? Hvorfor/hvorfor ikke.
2. Hvor viktig er motivasjon for de ansatte under de organisatoriske endringene tror du?- Hvorfor/hvorfor ikke?
3. Hvordan blir du selv motivert under disse endringene?
4. Legger du til rette for at de ansatte skal bli motivert- hvordan/hvordan ikke?
5. Tror du de ansatte motiveres av selve arbeidsoppgavene, mulighet for selvstendighet, ansvar og utvikling- hvorfor/hvorfor ikke?
6. tror du de ansatte motiveres av arbeidsbetingelsene, jobbtrygghet og lønnen sin? hvorfor/hvorfor ikke?
7. Av de to foregående spørsmålene hvilke motiveres de mest av nå under de organisatoriske endringene tror du?
8. Har du noe å si for de ansatte sin motivasjon under disse endringene- hvorfor/hvorfor ikke?
9. Må det være synlig lederskap for å skape motivasjon mener du?
10. Er kommunikasjon/informasjon viktig for å skape motivasjon? hvorfor/hvorfor ikke?

La oss gå til neste tema- informerer respondenten om at vi går over til tema: Kommunikasjon.

Kommunikasjon

11. Hva legger du i ordet kommunikasjon under endringer?
12. Har du som leder ansvar for denne kommunikasjonen- hvorfor/hvorfor ikke?
13. Når du gir informasjon, er konteksten du gir den i viktig? (Kan komme med eksempler på kontekst)
14. Tror du det er viktig at det kommuniseres ut HVORFOR endringene skjer?
15. Hvordan foretrekker du å gi informasjon/ha kommunikasjon- hvorfor?
16. Er det viktig for deg å ha en god relasjon til dine ansatte, og tror du det gjør at kommunikasjonen oppleves mer troverdig?
17. Tror du dine ansatte har tillit til deg og stoler på informasjonen du kommer med- hvorfor/hvorfor ikke?
18. Hva legger du i ordet toveis kommunikasjon- er dette viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?
19. Er det viktig som leder og være en god lytter?- og er dette viktig for deg, hvorfor/hvorfor ikke?
20. Hvor viktig er tilbakemeldinger fra deg til de ansatte- hvorfor/hvorfor ikke?

Kanskje en intro om uformell kommunikasjon

21. Hva legger du i uformell kommunikasjon på avdelingen?
22. Har du noen innsikt i den uformelle kommunikasjonen på avdelingen?
23. Mener du det er viktig å ha innsikt i denne eventuelt?
24. Hva er fordelene og ulempene med den uformelle kommunikasjonen for din avdeling?
25. Tror du at de ansatte får motivasjon gjennom din kommunikasjon, hvorfor/hvorfor ikke?
26. Mener du at kommunikasjon er viktig i endringsprosessen- hvorfor/hvorfor ikke?
27. Bruker du kommunikasjonen bevisst for å skape motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?
28. Hva tror du at dine ansatte ønsker av deg når det kommer til informasjon/kommunikasjon?

1. Tror du det er viktig at det kommuniseres ut HVORFOR endringene skjer?
2. Hvordan foretrekker du å gi informasjon/ha kommunikasjon- hvorfor?
3. Er det viktig for deg å ha en god relasjon til dine ansatte, og tror du det gjør at kommunikasjonen oppleves mer troverdig?
4. Tror du dine ansatte har tillit til deg og stoler på informasjonen du kommer med- hvorfor/hvorfor ikke?
5. Hva legger du i ordet toveis kommunikasjon- er dette viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?
6. Er det viktig som leder og være en god lytter?- og er dette viktig for deg, hvorfor/hvorfor ikke?
7. Hvor viktig er tilbakemeldinger fra deg til de ansatte- hvorfor/hvorfor ikke?

Kanskje en intro om uformell kommunikasjon

8. Hva legger du i uformell kommunikasjon på avdelingen?
9. Har du noen innsikt i den uformelle kommunikasjonen på avdelingen?
10. Mener du det er viktig å ha innsikt i denne eventuelt?
11. Hva er fordelene og ulempene med den uformelle kommunikasjonen for din avdeling?
12. Tror du at de ansatte får motivasjon gjennom din kommunikasjon, hvorfor/hvorfor ikke?
13. Mener du at kommunikasjon er viktig i endringsprosessen- hvorfor/hvorfor ikke?
14. Bruker du kommunikasjonen bevist for å skape motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?
15. Hva tror du at dine ansatte ønsker av deg når det kommer til informasjon/kommunikasjon?

Dette var siste spørsmål i min undersøkelse. Føler du at dette har gått fint? Har du eventuelle spørsmål på slutten? Er det noe du vil ta opp som er sentral for meg å vite mtp å behandle svarene.

Hvis du ønsker å se transkribert intervju eller høre lydopptakene tar du bare kontakt med meg.

Tusen takk for at du stilte.

Vedlegg 7 Transkriberte intervju

Transkribert intervju informant 1

Forsker: Føler du at du er tilfreds med din arbeidsplass?

Informant: Ja/nei. Føler meg tilfreds hvis jeg ikke hadde følt på at fremtiden var usikker. Bekymringen er mest knyttet til om jeg har en jobb og hvor lenge.

Motstand/endringsprosess

Forsker: Føler du at dere er i en endringsprosess- Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Fordi vi vet ikke hvor vi hører til. Hva skjer fremover, men vet ikke hvordan undervisningen skal foregå, hvem og hva vi skal undervise i. Eller om vi i det hele tatt skal undervise.

Forsker: Er du for de endringene eller imot- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Hadde vært for dersom jeg hadde vært sikker på at jeg hadde beholdt jobben. Men jeg er stort sett for.

Forsker: Opplever du at det er motstand i avdelingen mot endringene, hvorfor/hvorfor ikke? (motstand kan være negativitet, ikke ønske å gjøre oppgavene, nekting, motsette seg, ikke spille på lag ol.)

Informant: De aller fleste gjør jobben sin, men vi har folk som ikke følger endringene. Det er spesielt en gruppe som har motstand mot at vi skal tilpasse oss, og en gruppe som ikke forstå behovet for endring.

HVIS MOTSTAND

Forsker: Hvis det er motstand- hva tror du den bunner ut i? (eksempler, usikkerhet, frykt for det ukjente, ikke lyst på nye oppgaver o.l)

Informant: En god blanding av alle disse eksemplene. De bestemmer seg ikke for å være illojale, men de er ikke klare for å bryte ut av mønstrene sin. Pluss usikkerhet og utrygghet, og mangel på kommunikasjon fra de øverste lederne, referer da til konsernet når det kommer til kommunikasjon.

Forsker: Kan det tenkes at motstanden er en måte å beskytte seg på- f-eks mot det ukjente?

Informant: Ikke sikker på at det er det det bunner ut i. Kan virke som det er mer en opposisjon mot ledelsen fordi « de kan» .

Forsker: Er leder sin rolle viktig for å skape aksept for de for endringene?

Informant: Ja. En leder må kunne kommunisere på en slik måte at de under opplever at der som skjer er vellgjennomtenkt og at bedriften har en plan.

Forsker: Kan nok informasjon hindre motstand tror du?

Informant: Både og. Ja, i noen tilfeller når det handler om rein endring av bedriften. Men for min del er jeg mer opptatt av hvor vi står på kartet, ikke så mye om hva det andre er som skjer knyttet til endringene. Vi har fått beskjed at ting er ganske sikkert, men føles ikke sånn likevel.

Forsker: Hva mener du kan gjøre det lettere å hindre motstand og akseptere endringer?

Informant: Klar tale, vi kan ikke se gjennom fingrene med at noen velger å ikke gjøre det som skal. Ledelsen må gå i spissen å være tydelige i forventningene på hva som gjelder. Endringer som er gjort skal følges og det er noe leder må stå i og gjøre.

Motivasjon

Forsker: Er motivasjon for deg i jobben viktig generelt- hvorfor?

Informant: Ja, det å få arbeidsoppgaver jeg trives med, som ikke kompliserer hverdagen min utenfor jobben. Og få anerkjennelse for den jobben jeg gjør.

Forsker: Hvor viktig er motivasjon for deg under disse endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Motivasjon er alfa omega. Men jeg mener at jeg må motivere meg selv, andre kan ikke gjøre det for meg. OBS: **EKSTRA SPØRSMÅL: « sier må motivere seg selv»- Hvordan da spør jeg?** -- Refleksjon- holdninger, hva som er viktig ift arbeidsoppgaver og miljø. *EKS fra informanten:* Nå har ... blitt flink. Da tenker informant- dette hjelper ikke meg. Men jeg ser at jeg må ta meg sammen og gjøre en bedre jobb, og det motiverer meg!

Forsker: Hva skal til for at du blir motivert under disse endringene?

Informant: Hadde noen sagt, ikke vær redd, du beholder jobben din(trygghet). Det hadde skapt nok motivasjon. Å bli med på endringene er ingen problem, selv om det er trist med endringene på mange måter.

Forsker: Legger leder til rette for at du skal bli motivert- hvordan/hvordan ikke?

Informant: Vet ikke. Jeg tenker at han gjør det på sin måte, men jeg opplever ikke det. Men mulig han gjør det. Men jeg tror leder gjør det så godt han kan, men de beste intensjonene.

Forsker: Motiveres du av selve arbeidsoppgavene, mulighet for selvstendighet, ansvar og utvikling- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja, i grunn av alle. Jeg blir motivert av arbeidsoppgavene i seg selv. Fordi under ansvar får man følelse av at det man gjør er bra, og jeg blir motivert av at andre syntes jeg er flink.

Forsker: Motiveres du av arbeidsbetingelsene, jobbtrygghet, lønnen og lederen din? hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja, av leder, lønn, arbeidsbetingelser og trygghet. Lønn fordi penger er bra, av leder fordi han er den han er. Arbeidsbetingelser fordi jeg syntes det er flott å komme på en jobb som er ergonomisk tilrettelagt, gode arbeidstider som ivaretar familielivet, og da kjennes det godt å dra på jobb.

Forsker: Av de to foregående spørsmålene hvilke motiveres du mest av nå under disse endringene?

Informant: Det må jo være lønn og arbeidsbetingelser + arbeidsoppgaver så lenge jeg får ha de jeg har nå.

Forsker: Har leder noe å si for din motivasjon under de organisatoriske endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja- hvordan han møter selve endringene på. Fordi det har mye å si på hvordan jeg møter de på. EKS: Bruk av ord. (*Vi får* ,eller vi får *mest sannsynlig*) Kommunikasjon til leder har også noe å si for min motivasjon.

Forsker: Må det være synlig lederskap for å skape motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja det er viktig. Fordi han setter premissene for hvordan jeg har lyst til å gjøre jobben og han er tilgjengelig og har tid til å se oss.

Forsker: Er kommunikasjon/informasjon viktig for din motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: JA. men samtidig så syntes jeg det er utrygt å få utrygg informasjon. Liker best å få vite ting når ting er landet. Vil egentlig ikke vite noe før vi vet, men samtidig så vil jeg vite alt for å ikke få store nedturer. Ambivalent forhold til kommunikasjon.

Kommunikasjon

Forsker: Hva legger du i ordet kommunikasjon under denne endrings prosessen?

Informant: De ordene som blir brukt, men kroppsspråk. Det kan være det som er usagt(vet vi ikke noe tror vi det går dårlig)

Forsker: Har leder ansvar for denne kommunikasjonen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: JA. Fordi han er leder.

Forsker: Tror du leder har en strategi på hvordan han ønsker å kommunisere?

Informant: Jeg tror leder tror han har en strategi. Jeg tror han vet når han skal være skikkelig profesjonell. Men han velger å være mer folkelig i kommunikasjon med oss- at det er en strategi men en behagelig strategi for han.

Forsker: Når du får informasjon, er konteksten du får den i viktig? (Kan komme med eksempler på kontekst)

Informant: Ja.

Forsker: Hvordan foretrekker du å få informasjon/ha kommunikasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Informasjon som er direkte i forhold til ting som skjer om endringene vil jeg ha formelt gjennom møter eller mail (ikke rundt ett bord i uformell setting) Kommunikasjon rundt endring ønsker jeg i samme kontekst- formelt.

Forsker: Vil tidligere erfaringer påvirke din tolkning av informasjon som blir gitt av leder?

Informant: Ja. Fordi man lærer å kjenne en person og signaler den gir når det kommunisere. Har man mottatt ett negativt budskap, og den blir sendt de samme signalene med et annen budskap som egentlig ikke er negativt- vil nok jeg oppleve det som negativt.!

Forsker: Forstår du alltid det (budskapet) leder ønsker å formidle deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Nei. Fordi det kan være noen ganger rot i den som blir formidlet, slik at jeg ikke alltid forstår om det var positiv eller ingen endring. Vanskelig å tolke noen ganger. Noen ganger er det uklart.

Forsker: Er det viktig for deg å ha en god relasjon til din leder for å oppleve informasjonen troverdig?

Informant: Ja. Fordi hvis jeg skal stole på at det han forteller er riktig, og hans tolkning må jeg ha tillit til at han formidler det på en korrekt måte. Ikke legger til hans tolkninger.

Forsker: Er tillit til din leder viktig for deg, og skaper dette et godt grunnlag for kommunikasjonen?

Informant: Ja. Han prestasjoner er avgjørende for min tillit til han. Det han har fått til med endringene har gjort at jeg har tillit og troen på at dette går riktig vei. Gjennom hans prestasjoner kommuniserer han en riktig vei.

Forsker: Hva legger du i ordet toveis kommunikasjon- er dette viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: At optimal kommunikasjon er mennesker som ser på hverandre, er på bølgelengde, leser kroppsspråk, tonefall og oppfølgingsspørsmål i samtalen. Ja, det er viktig med toveis kommunikasjon, fordi hvis jeg ikke får det mister jeg tillit, motivasjon og føler en slags håpløshet.

Forsker: Opplever du din leder som en god lytter- og er dette viktig for deg, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Han er god til å lytte, men jeg er usikker på om han alltid har forstått det jeg har sagt da svarene kan være vikende.

Forsker: Hvor viktig er tilbakemeldinger fra leder for deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ekstremt viktig. Fordi da får jeg en selv oppi dette « det er viktig at du er her». Men jeg er opptatt av gode tilbakemeldinger. Helst ikke negative. I denne fasen vil negative tilbakemeldinger skape mer uro og utrygghet.

Forsker: Hva legger du i uformell kommunikasjon på avdelingen?

Informant: Rundt kaffebordet, spisebordet, i døråpningene til hverandre- (settingen) Samtaler om hva man tenker om ulike situasjoner, som er basert på tolkinger og følelser.

Forsker: Har leder noen innsikt i den uformelle kommunikasjonen på avdelingen tror du?

Informant: Ja. Han er en stor del av den. Fordi han er initiativtaker til å si noe i uformelle settinger-

Forsker: Er det viktig for leder og ha innsikt i denne eventuelt?

Informant: Ja. Litt for å høre hva vi egentlig tenker.

Forsker: Hva er fordelene og ulemperne med den uformelle kommunikasjonen i denne

prosessen? Informant: Fordeler= man stadig snakker om ting slik at man får luftet litt, og få en slags trygghet. Ulemper= Man kan få luftet ting men kan bli mer utrygg. Det kan skape mer hva om atte dersomatte. Hva mente de med det osv.

Forsker: Opplever du at du får motivasjon gjennom leder sin måte å kommunisere på, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja, og Nei. Noen ganger veldig, andre ganger Nei. JA= Når han har spesifikke positive nye ting å komme med. Når vi får informasjon som er fjernet for alle usikre ord, da er det bra. Men når det blir at vi snakker om veldig mye, og at man har en opplevelse at han ikke har noe makt og vi ikke vet noe, da blir jeg negativ inni meg- mister motivasjon.

Forsker: Mener du at kommunikasjon er viktig i endringsprosessen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Fordi man skal jo ha informasjon, føle at man er en del av noe og at man kanskje kan være med å påvirke noe også.

Forsker: Bruker leder kommunikasjonen bevist for å skape motivasjon - hvorfor/hvorfor ikke?

Informant. Ja, fordi han prøver å bruke ord for å formidle noe og håpe at det skal gjøre oss ivrige for endringene.

Forsker: Hva slags kommunikasjon bør leder bruke for å øke din motivasjon?

Informant: Formell- møter, oppdateringer på mail.

Transkribert intervju informant 2

Forsker: Føler du at du er tilfreds med din arbeidsplass?

Informant: Går litt lei innimellom. Det er laget en modul som har blitt godt mottatt for alle jeg har holdt det for av de ulike selskapene, men gjort det så mange ganger at det blir rutine. Det blir litt kjedelig.

Forsker: Hva er det som gjør deg/ikke gjør deg tilfreds?

Informant: At det blir en rutine.

Motstand/endringsprosess

Forsker: Føler du at dere er i en endringsprosess- Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Definitivt. Det er enda ikke noe sikkerhet hvor, hvem som skal eie oss, om vi skal stå alene eller hvordan dette bli. Den har en del å si for oss, selv om det går mot at vi skal skilles. Fører til mange usikre mennesker.

Forsker: Er du generelt for endringene eller imot- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jeg tror de er nødvendige. Så jeg er nok for. Jeg skjønner at ting ikke kan fortsette som de som gjør. Hvis vi hadde fortsatt sånn, så hadde vi nok ikke eksistert.

Forsker: Opplever du at det er motstand i avdelingen mot endringene, hvorfor/hvorfor ikke? (motstand kan være negativitet, ikke ønske å gjøre oppgavene, nekting, motsette seg, ikke spille på lag ol.)

Informant: Jeg har ikke merket så mye til det, av de jeg har omgått.

HVIS IKKE MOTSTAND

Forsker: Hvis ikke- tror du det er på grunn av god informasjon fra leder knyttet til endringene?

Informant: Føler ikke at det har vært så mye info, men mye snakk om at vi ikke vet hvor vi skal eller hvem vi er. Tror hver enkelt medarbeiders egenskaper til å se endringene skaper denne aksepten. Folk er nogenlunde oppegående.

Forsker: Hvilke faktorer kan du peke som grunnen til at det ikke er motstand?

Informant: At hver enkelt medarbeiders evne til å se endringene skaper denne aksepten. Folk er oppegående.

Forsker: Hva mener du kan gjøre det lettere å hindre motstand og akseptere endringer?

Informant: Informasjon rask nok.

Motivasjon

Forsker: Er motivasjon for deg i jobben viktig generelt- hvorfor?

Informant: Ja motivasjon er viktig. Jeg føler at motivasjon er mye av motoren til å ha engasjement, og jeg har alltid ville ha et eierforhold til det jeg driver med. Hvis jeg gjør det til mitt, har jeg mye større arbeidsmoral og kvalitet over det jeg gjør.

Forsker: Hvor viktig er motivasjon for deg under disse endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Motivasjon er ikke så viktig som informasjon. Trenger mer informasjon som vil gjøre meg motivert. All den tid informasjon uteblir blir det mer spørsmålstejn, som tar vekk fokus fra arbeidet.

Forsker: Hva skal til for at du blir motivert under disse endringene?

Informant: Informasjon. Mer lønn.

Forsker: Legger leder til rette for at du skal bli motivert- hvordan/hvordan ikke?

Informant: Vanskelig å svare på, fordi leder bryr seg lite om hvordan jeg gjennomfører arbeidsoppgavene. Skal han være motivator må de applauderes eller gi feedback (positiv eller negativ) som trigger meg til å gjøre det bedre. Gjør egentlig ikke det.

Forsker: Motiveres du av selve arbeidsoppgavene, mulighet for selvstendighet, ansvar og utvikling- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jeg syntes ansvar og utvikling er det viktigste fordi der ligger mye. Hvis jeg får ansvar for en opplæring, er det viktig at jeg også får utvikle det produktet får man så mye større eier forhold, og dette motiverer meg veldig.

Forsker: Motiveres du av arbeidsbetingelsene, jobbtrygghet, lønnen og lederen din? hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Det er vel egentlig alle. Alle er viktige. Totalen er viktig. Du kan ha den beste arbeidsoppgaven, men har du er dårlig leder eller har ekstremt god lønn med dårlige arbeidsoppgaver vil det være mindre motiverende. Har ikke alt en harmoni vil ting halte.

Forsker: Av de to foregående spørsmålene hvilke motiveres du mest av nå under disse endringene?

Informant: Jobbtryggheten ville vært viktigst, og lønnen.

Forsker: Har leder noe å si for din motivasjon under de organisatoriske endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Leverer ikke den informasjonen han bør, kanskje han ikke har så mye å komme med. Med det formidlet på en dårlig måte. Lederen har ikke så mye å si siden han ikke er tilstede etter min

opplevelse. Men generelt i en endringsprosess har lederen en viktig rolle for å være den bautaen man kan søke støtte og motivasjon, avkrefte og bekrefte rykter osv.

Forsker: Må det være synlig lederskap for å skape motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja hvis lederen skal være motivator. Synlig leder er viktig.

Forsker: Er kommunikasjon/informasjon viktig for din motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja, det er viktig å få god informasjon. Hvis ikke skaper det usikkerhet.

Kommunikasjon

Forsker: Hva legger du i ordet kommunikasjon under denne endrings prosessen?

Informant: Møter med ledelsen. Snakke sammen, kommuniserer på en så god måte at begge parter forstår hverandres budskap og hva som er kommuniserer.

Forsker: Har leder ansvar for denne kommunikasjonen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant :Definitivt. Fordi en leders ansvar er å formidle selskapets visjoner, og da er det viktig å kommunisere slik at leder og medarbeider har den samme oppfatningen av budskapet. Slik at vi kan trekke i samme retning.

Forsker: Tror du leder har en strategi på hvordan han ønsker å kommunisere?

Informant: Jeg føler ikke at det er en strategi, men jeg håper jeg tar feil.

Forsker: Er det viktig for deg at det kommuniseres ut HVORFOR endringene skjer?

Informant: Ja, det synes jeg. Nødvendig for å skape en forståelse, og da mener jeg det er viktig med ærlighet oppi det hele, ikke fabrikkere en eller annen story av et eller annet. Være ærlig slik at man forstår hvorfor de skal skje.

Forsker: Når du får informasjon, er konteksten du får den i viktig? (Kan komme med eksempler på kontekst)

Informant: Jeg syntes det er viktig at det er formelt. Info rundt bordet er ikke noe god løsning. Arenaen må være riktig slik at alle er tilstede. Jeg foretrekker Formelle kanaler.

Forsker: Hvordan foretrekker du å få informasjon/ha kommunikasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Formelt på møter, innkalt, gjerne da vi er fristilt fra andre oppgaver slik at vi faktisk kan møte.

Forsker: Vil tidligere erfaringer påvirke din tolkning av informasjon som blir gitt av leder?

Informant: Ja, man blir akkurat som en selger går og banker på dører og får 999 nei, så på siste så sier «du skal vel ikke ha du eller»

Man blir formet og påvirket av tidligere erfaringer. Er det dårlig informasjon forventer man ikke god informasjon videre.

Forsker: Forstår du alltid det (budskapet) leder ønsker å formidle deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Jeg føler kulturen gjør at vi har et slags «språk» som er gjenkjennbart slik jeg forstår.

Forsker: Er det viktig for deg å ha en god relasjon til din leder for å oppleve informasjonen troverdig?

Informant: Ja. Du må kjenne personligheten for å kunne danne en oppfatning av at det er sannheten som kommer.

Forsker: Er tillit til din leder viktig for deg, og skaper dette et godt grunnlag for kommunikasjonen?

Informant: Ja tillit er viktig. Ja, det skaper et godt grunnlag. Vanskelig å kommunisere med noen man ikke har god tillit til den.

Forsker: Hva legger du i ordet toveis kommunikasjon- er dette viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Det er evnen til å kunne både formidle og lytte. Ja, det er viktig for meg. Men det er ikke sånn at man alltid kan, man må også kunne instrueres også, men da få kunne få lov å stille spørsmål i etterkant eller underveis. Men jeg tror toveis kommunikasjon løser mye.

Forsker: Er det viktig for det at leder er en god lytter, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. For medarbeiderne har ofte mye gode ting på lager, da må leder kunne lytte for å være en leder.

EKSTRASPØRSMÅL: Opplever du din som god lytter?- Ja, når jeg ber ha om det.

Forsker: Hvor viktig er tilbakemeldinger fra leder for deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Det er viktig for å skape motivasjon- det å bli sett, alltid hyggelig å bli sett.

Forsker: Hva legger du i uformell kommunikasjon på avdelingen?

Informant: Den som er rundt kaffebordet, kaffebords prat.

Forsker: Har leder noen innsikt i den uformelle kommunikasjonen på avdelingen tror du?

Informant: Ja. Det tror jeg.

Forsker: Er det viktig for leder og ha innsikt i denne eventuelt?

Informant: Ja, det tror jeg. Fordi det er gjerne der den skaper rykter, som er usunt for organisasjonen.

Forsker: Hva er fordelene og ulempene med den uformelle kommunikasjonen i denne prosessen?

Informant: Fordelen er at vi blir bedre kjent med hverandre. Ulempene er at rykte spredningen skjer ganske fort. Kommer ofte mye skitkasting og dritt.

Forsker: Opplever du at du får motivasjon gjennom leder sin måte å kommunisere på, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: I liten grad. Fordi jeg syntes han kunne vært tydeligere, tørre og ta tak i de upopulære avgjørelsene. Ofte for mye kamerat. Står mye respekt av rettferdighet når det gis.

Forsker: Mener du at kommunikasjon er viktig i endringsprosessen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Den gir oss fakta og vi kan konsentrere oss om arbeidsoppgaver, og dreper mytene.

Forsker: Bruker/bør leder kommunikasjonen bevist for å skape motivasjon - hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Leder bør bruke kommunikasjon bevist for å skape motivasjon, for å sikre at alle får den samme informasjonen og at fakta er den som formidles. Opplever ikke at leder gjør dette.

Forsker: Hva slags kommunikasjon bør leder bruke for å øke din motivasjon?

Informant: Toveis kommunikasjon er absolutt viktigst for meg. Hyppigere formelle møter når det trengs. Ting kan skje kjapt med endringene, så kan det gå lengre perioder, men var raskt ute med fakta når de foreligger.

Transkribert intervju informant 3

Forsker: Føler du at du er tilfreds med din arbeidsplass?

Informant: jeg liker den mestringfølelsen det gir meg, jeg får utfordret meg selv, og ved å gjøre gode forberedelser mestrer jeg denne jobben. Jeg føler meg god og det gjør meg tilfreds.

Forsker: Hva er det som gjør deg/ikke gjør deg tilfreds?

Informant: Mestringfølelsen, men også tilbakemeldinger og hvordan deltakerne mine trives og tar imot lærdommen.

Motstand/endringsprosess

Forsker: Føler du at dere er i en endringsprosess- Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja, og nei. Ja jeg vet vi er i en endringsprosess og er klar over det. Men jeg føler det ikke like mye på kroppen slik jeg gjorde i 2018. Da sto jeg i fare med å miste jobben. Litt roligere fordi flere ønsker å bruke oss, så nå har jeg en rolig følelse i kroppen. Gjør at jeg trives.

Forsker: Er du generelt for endringene eller imot- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jeg forstår at vi må fornye oss, og jeg ser at mye av de er veldig gode. Men jeg sliter med å kvitte meg med noe av den gamle nostalgien og hvordan ting var før. Jeg er villig til å endre meg.

Forsker: Opplever du at det er motstand i avdelingen mot endringene, hvorfor/hvorfor ikke? (motstand kan være negativitet, ikke ønske å gjøre oppgavene, nekting, motsette seg, ikke spille på lag ol.)

Informant: Nei.

HVIS IKKE MOTSTAND

Forsker: Hvis ikke- tror du det er på grunn av god informasjon fra leder knyttet til endringene?

Informant: Jeg tror at det er på grunn av ja, god kommunikasjon, enten er du med eller ikke med. Mange prøver å tilpasse seg disse endringene. Men jeg føler alle er med på endringene. At det er fordi det er kommunisert godt vil jeg ikke påstå. Han gjør sitt beste, men ikke trigget oss noe. **Forsker:**

Hvilke faktorer kan du peke som grunnen til at det ikke er motstand?

Informant: Jeg tror den prosessen jeg var igjennom gjorde at jeg satte et eksempel hos folk. Hvor mye ansiennitet har jeg ol. gjorde at folk forsto at de var «trygge». Enten er jeg med eller ikke, de har måttet ta ett valg. De har da tatt et valg og er med. Også er vi mye tryggere som gjør at vi er mer villige til endringene. Noen er bare med for å tilfredsstille sjefen også tror jeg.

Forsker: Er leder sin rolle viktig for å skape aksept for de for endringene?

Informant: Ja.

Forsker: Kan nok informasjon hindre motstand tror du?

Informant: Ja.

Motivasjon

Forsker: Er motivasjon for deg i jobben viktig generelt- hvorfor?

Informant: Ja det er det. For at jeg skal trives, for at jeg skal ha en glede når klokken går om morgen. For at det driver meg, inspirerer meg til å ville mer og bedre.

Forsker: Hvor viktig er motivasjon for deg under disse endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Mer enn noen gang. Jeg opplever å måtte bli personlig motivert i en sånn prosess fordi vi er ikke uerstattelige. Jeg føler at den tryggheten ledelsen gir meg, gjør at jeg kan slappe av å fokusere på jobben, og ikke frykten for å miste jobben, og dette er viktig for meg.

Forsker: Hva skal til for at du blir motivert under disse endringene?

Informant: God informasjon. Ærlig informasjon

Forsker: Legger leder til rette for at du skal bli motivert- hvordan/hvordan ikke?

Informant: Ja. Han gir meg ansvar og tillit.

Forsker: Motiveres du av selve arbeidsoppgavene, mulighet for selvstendighet, ansvar og utvikling- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Alle fire. Fordi den jobben jeg hadde før rådgiver var en selvstendig jobb, selvstendig med ansvar. Dette har jeg nå også. Jeg utdanner folk. Arbeidsoppgavene motiverer meg fordi jeg trives godt med dem og de gir meg utvikling.

Forsker: Motiveres du av arbeidsbetingelsene, jobbtrygghet, lønnen og lederen din? hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Blir motivert av arbeidstider, men arbeidsbetingelser utover det er ikke så viktig. Alt det andre er viktig. Lønnen er viktig fordi jeg lever behagelig på det, og vil opprettholde det. Leder motiverer meg, en god leder gjør at jeg vil gi tilbake til han. Jobbtrygghet har alt og si for min motivasjon.

Forsker: Av de to foregående spørsmålene hvilke motiveres du mest av nå under disse endringene? Informant: Arbeidsoppgaven og leder.

Forsker: Har leder noe å si for din motivasjon under de organisatoriske endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. I tillegg til informasjon, ærlig informasjon. Han har noe å si fordi han vet jo hvor sårbart det er for oss, og at han tar usikkerheten vår på alvor og hører på oss når vi har behov er for meg veldig viktig for min motivasjon.

Forsker: Må det være synlig lederskap for å skape motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Fordi da er han tilgjengelig hvis det skulle være noe. Ting kan skje og da er han innen rekkevidde og jeg kan kontakte han.

Forsker: Er kommunikasjon/informasjon viktig for din motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Fordi da blir jeg oppdatert. Hvis jeg vet at vi burde fått informasjon, og ikke får det går det litt på motivasjonen. Jeg trenger informasjon for å være motivert.

Kommunikasjon

Forsker: Hva legger du i ordet kommunikasjon under denne endrings prosessen?

Informant: Verbale, måten vi prater. Måten vi får tilsendt informasjon i kanaler, og hvordan kroppsspråket til de som kommuniserer er.

Forsker: Har leder ansvar for denne kommunikasjonen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Det er et delt ansvar, men jeg vil si at det er han som har litt større ansvar fordi som leder så er jo han oppdatert og er ute og snakker og kjemper, og da kan han velge å holde tilbake, eller velge å informere oss og måte han skal gjøre det på.

Forsker: Tror du leder har en strategi på hvordan han ønsker å kommunisere?

Informant: En får tro det.

Forsker: Er det viktig for deg at det kommuniseres ut HVORFOR endringene skjer?

Informant: Ja.

Forsker: Når du får informasjon, er konteksten du får den i viktig? (Kan komme med eksempler på kontekst)

Informant: Ja.

Forsker: Hvordan foretrekker du å få informasjon/ha kommunikasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jeg foretrekker at det er noe flertall får informasjon om sammen, og at det er planlagt informasjon. Ikke tilfeldigvis i et møte å gangen eller i en pause. Da virker det ikke profesjonelt. Tenker formell kommunikasjon er å foretrekke.

Forsker: Vil tidligere erfaringer påvirke din tolkning av informasjon som blir gitt av leder?

Informant: Ja. Det kommer konteksten inn, fordi mine tidligere erfaringer tilsier at endringene er her og dem skjer og dem kjenner vi. Informasjonakalen blir da viktig for min tolkning fra tidligere. Da erfarer jeg at informasjonen er dårligere. Flåsete informasjon gir meg også den mindre troverdig og opplever jeg at den er flåsete slik som en annen gang har gått informasjon påvirker det meg.

Forsker: Forstår du alltid det (budskapet) leder ønsker å formidle deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ikke alltid. Fordi informasjonen ikke alltid kommer tydelig nok frem. Hensikten er god, men kommer ikke godt nok frem. Uten at man stiller ekstra spørsmål.

Forsker: Er det viktig for deg å ha en god relasjon til din leder for å oppleve informasjonen troverdig?

Informant: Ja, altså en god relasjon er alltid viktig, men jeg trenger bare at han er troverdig å føle meg trygg på han.

Forsker: Er tillit til din leder viktig for deg, og skaper dette et godt grunnlag for kommunikasjonen?

Informant: Ja, det er det. Ja det skaper et godt grunnlag for kommunikasjonen. For meg tillit kommer med respekt, og da tar jeg han for alvor og er avhengig av at han tar meg på alvor.

Forsker: Hva legger du i ordet toveis kommunikasjon- er dette viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: At vi kommuniserer med hverandre, og ikke bare en som snakker. At begge to er villige og åpne i kommunikasjonen. Toveiskommunikasjon er viktig for å unngå misforståelser og skape tillit.

Forsker: Er det viktig for det at leder er en god lytter, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja, det er viktig. Fordi da må han fange opp det jeg sier.

EKSTRA SPØRSMÅL: Syntes du han er det spør jeg: Ja, det synes jeg han er. Når jeg trenger han så er han en god lytter.

Forsker: Hvor viktig er tilbakemeldinger fra leder for deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Tilbakemeldinger er viktig fordi da får jeg en utsjekk på om vi har en god kommunikasjon. Og det er med på å motivere med fordi da har vi en leder som investerer i medarbeiderne.

Forsker: Hva legger du i uformell kommunikasjon på avdelingen?

Informant: Det legger jeg i at det er den praten jeg har med kollegaer og jeg som respekterer og ønsker å gi/få tilbakemeldinger fra. Trenger jeg deres meninger, eller deres tolkninger, da går jeg til menneskene der. Ikke til hvem som helst, men en troverdig relasjon.

Forsker: Har leder noen innsikt i den uformelle kommunikasjonen på avdelingen tror du?

Informant: Ja det tror jeg. Han forstår at det er grupperinger som prater med hverandre, men ikke alltid om hva som blir sagt.

Forsker: Er det viktig for leder og ha innsikt i denne eventuelt?

Informant: Sikkert både ja og nei. Sunt at vi får ha det i fred. Hvis flere stusser over informasjon som fører til uformell kommunikasjon er det viktig at leder får vite slik at han kan justere informasjonen og gjøre det tydeligere.

Forsker: Hva er fordelene og ulempene med den uformelle kommunikasjonen i denne prosessen?

Informant: Fordelene= Vi kan være med på å trygge hverandre. Ulempene = kan være falsk trygghet, fordi vi tolker informasjonen som er blitt gitt til vårt beste eller vårt verste. Påtatt trygghet.

Forsker: Opplever du at du får motivasjon gjennom leder sin måte å kommunisere på, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Jeg er veldig engasjert i rettferdighet og respekt, så hvis jeg føler at jeg blir rettferdig behandlet av leder blir jeg motivert av det, og det gjør han gjennom kommunikasjonen.

Forsker: Mener du at kommunikasjon er viktig i endringsprosessen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Fordi vi må la arbeidstakerne få et valg om å være med eller trekke seg, og det kan man ikke uten informasjon. Informasjon er viktig for å kunne tilpasse seg endringen. Endringer kan være spennende og sårt tiltrengt, men det må kommuniseres ut riktig for å skape motivasjon og reduserer frustrasjon.

Forsker: Bruker/bør leder kommunikasjonen bevist for å skape motivasjon - hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja tror han gjør det på godt og vondt. Jeg tror at han gjør mye planlagt, men også at mye skjer uten en plan.

Forsker: Hva slags kommunikasjon bør leder bruke for å øke din motivasjon?

Informant: Formell kommunikasjon- slik som handler om at alle får vite det samme til det samme tidspunkt. Ikke utelukkelse fordi ikke alle er tilstede fordi det er skjer en tilfeldig info deling på gangen. Feil å høre ting fra andre, og deres tolkning, og ikke det formelle sannheten fra leder.

Transkribert intervju informant 4

Forsker: Føler du at du er tilfreds med din arbeidsplass?

Informant: Ja.

Forsker: Hva er det som gjør deg/ikke gjør deg tilfreds?

Informant: Arbeidsoppgaver.

Motstand/endringsprosess

Forsker: Føler du at dere er i en endringsprosess- Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jeg føler egentlig ikke det ,fordi vi jobber som vi alltid har gjort. Men største endringer nå er at vi ikke har uniform i undervisning lengre som er litt rart. Uten uniformen gjør det rart.

Forsker: Er du generelt for endringene eller imot- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jeg synes ikke vi har vært involvert så mye i endringene, vi rådgivere. Men jeg er tilhenger av at vi kommer ut av Vy, at vi blir en egen enhet som kan bestemme selv hva vi skal holde på med.

Tror det er positivt.

Forsker: Opplever du at det er motstand i avdelingen mot endringene, hvorfor/hvorfor ikke? (motstand kan være negativitet, ikke ønske å gjøre oppgavene, nekting, motsette seg, ikke spille på lag ol.)

Informant: Nei. Tror alle er klar over behovet for det og klar for det, spesielt gjennom at jernbanereformen kom tidlig på banen.

HVIS IKKE MOTSTAND

Forsker: Hvis ikke- tror du det er på grunn av god informasjon fra leder knyttet til endringene?

Informant: Nei, jeg synes heller informasjon har vært dårlig i forbindelse med det, men syntes ikke det har vært godt nok. Mer knyttet til det jeg sa tidligere om jernbanereformen og at vi er klar over det.

Forsker: Hvilke faktorer kan du peke som grunnen til at det ikke er motstand?

Informant: Vi har erkjent jernbanereformen. Bransjen er i endring, så vi må også godta å endre oss. Hadde vi bare hatt VY som kunde ville nok motstanden ha vært større. Men siden vi har alle aktørene i bransjen så langt vil det være en endring som er enklere.

Forsker: Er leder sin rolle viktig for å skape aksept for de for endringene?

Informant: Ja.

Forsker: Kan nok informasjon hindre motstand tror du?

Informant: Ja, det vil det alltid være, men samtidig tror jeg vi er selv tenkende mennesker og endringer må skje for at vi skal lykkes.

Forsker: Hva mener du kan gjøre det lettere å hindre motstand og akseptere endringer?

Informant: God informasjon hvis vi ikke hadde vist det vi vet på grunn av jernbane reformen.

Motivasjon

Forsker: Er motivasjon for deg i jobben viktig generelt- hvorfor?

Informant: Ja det er det selvfølgelig. Det er jobbglede, jeg skal føle at jeg har en tilhørighet, hyggelige kolleger, bli akseptert, tilbakemeldinger/positive og negative. At man har en deltakende leder og føler at han støtter deg.

Forsker: Hvor viktig er motivasjon for deg under disse endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Like viktig, men jeg føler at vi jobber likt som før, så jeg føler at det er ganske likt som spørsmålet over.

Forsker: Legger leder til rette for at du skal bli motivert- hvordan/hvordan ikke?

Informant: Både ja og nei. Kunne nok vært enda mer deltakende. Jeg føler jeg har god tillit til han, og jeg føler at han har stor tillit til meg, så han lar meg gå litt mye «alene». Ønsker at han skal være mer tettere noen ganger slik at jeg føler han ser meg.

Forsker: Motiveres du av selve arbeidsoppgavene, mulighet for selvstendighet, ansvar og utvikling- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Arbeidsoppgaver, selvstendighet, ansvar og utvikling- bli gitt ansvar er alltid hyggelig, samme med tillit. Tillit av leder er viktig. Alle disse er viktige fordi de utfyller arbeidsdagen.

Forsker: Motiveres du av arbeidsbetingelsene, jobbtrygghet, lønnen og lederen din? hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jobbtrygghet ja det er alltid viktig. Lønn = nei ikke så veldig . Arbeidsbetingelser ja, fordi jeg har mye kurs og får mye avspasering, så mer fritid = mer motivasjon. Leder- ja, syntes han er en god leder, men han har noen utviklingspotensialer. Vise mer lederskap å være mindre kompis.

Forsker: Av de to foregående spørsmålene hvilke motiveres du mest av nå under disse endringene?

Informant: Arbeidsoppgavers og arbeidstrygghet selv om jeg føler jeg har en trygg jobb, er ikke redd for å miste den.

Forsker: Har leder noe å si for din motivasjon under de organisatoriske endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Han har noe å si, men i liten grad. All endring krever informasjon- men vi er «heldige» med jernbanereformen. Ikke overbevist om at alle forstår at det er et AS dersom vi hadde spurt alle på jobben, så ikke så mye å si.

Forsker: Må det være synlig lederskap for å skape motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Leder krever synlighet, leder er synlig, men jeg syntes han viser dårlig lederskap i perioder og dytter ansvaret litt foran seg til andre. Skulle ha vist mer at HAN er leder.

Forsker: Er kommunikasjon/informasjon viktig for din motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja, selvfølgelig er informasjon viktig. Og det er mye som kommer rundt kaffebordet, og mye burde vært mer formalisert. Trenger en mail for motivasjon slik at jeg vet den informasjonen jeg får er riktig og konkret.

Kommunikasjon

Forsker: Hva legger du i ordet kommunikasjon under denne endrings prosessen?

Informant: Dialog. Stille åpne spørsmål, få den andre til å prate(oveis)

Forsker: Har leder ansvar for denne kommunikasjonen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Leder informasjonen bør komme fra. Dumt om andre enn leder gjør dette, da bør det være noen som er høyere enn leder i så fall.

Forsker: Tror du leder har en strategi på hvordan han ønsker å kommunisere?

Informant: Det har han nok, men om han alltid lykkes vet jeg ikke. Jeg tror han ønsker å være en inkluderende leder som ønsker å ha døren oppe for de ansatte.

Forsker :Er det viktig for deg at det kommuniseres ut HVORFOR endringene skjer?

Informant: Ja, men jeg skjønner jo hvorfor på grunn av jernbanereformen. Det er også viktig for å få en lik informasjon ut av huset, og derfor er det også viktig å få informasjon.

Forsker: Når du får informasjon, er konteksten du får den i viktig? (Kan komme med eksempler på kontekst)

Informant: Ja.

Forsker: Hvordan foretrekker du å få informasjon/ha kommunikasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jeg syntes det er greit å få det på mail, mer formell. Kan lese det flere ganger. Eller et felles møte som vi kan ha eventuelt. Litt dårligere i perioder så dette kan bli bedre.

Forsker: Vil tidligere erfaringer påvirke din tolkning av informasjon som blir gitt av leder?

Informant: Ja, men derfor tror jeg det er viktig med en skriftlig kommunikasjon, slik at det ene «ordet» som blir brukt som vi kanskje henger oss opp i ikke blir misforstått.

Forsker: Forstår du alltid det (budskapet) leder ønsker å formidle deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Nei. Det er ofte litt flåsete med litt kommentarer, slik at du kanskje må spørre mer om «mente du at» Ønsker mer tydelighet.

Forsker: Er det viktig for deg å ha en god relasjon til din leder for å oppleve informasjonen troverdig?

Informant: Ja. Det føler jeg at jeg har, men jeg vil ha mer tydelighet, og sluttet med flåsete kommentarer.

Forsker: Er tillit til din leder viktig for deg, og skaper dette et godt grunnlag for kommunikasjonen?

Informant: Ja tillit er viktig, og skaper et godt grunnlag for kommunikasjonen. Mer tillit til min leder enn den tidligere.

Forsker: Hva legger du i ordet toveis kommunikasjon- er dette viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Når to prater like mye, ikke når det ene forteller og den bare får lagt ordene i munnen. Viktig for meg- Ja. Fordi da føler jeg hvilke nivå de jeg prater med er på. Kan sørge for at samtalen/ budskapet er forstått

Forsker: Er det viktig for det at leder er en god lytter, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja, absolutt. Fordi da prøver han å sette seg inn i hva jeg sier. Det vil være en mer motiverende samtale for meg.

Forsker: Hvor viktig er tilbakemeldinger fra leder for deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Dem er viktige. Noen ganger fraværende. Det vil være motiverende og få det gjennom korreksjon eller skryt for det du gjør. Motiverende for videre utførelse.

Forsker: Hva legger du i uformell kommunikasjon på avdelingen?

Informant: Kaffebords prat- Skape relasjoner, snakke sammen og bli kjent og lære hverandres svake/sterke sider. Samtaler som ikke har noe med selve arbeidsoppgavene å gjøre.

JEG SPØR EKSTRA: Tenker du at uformell kommunikasjon kan skape rykter-Ja svarer respondent.

Forsker: Har leder noen innsikt i den uformelle kommunikasjonen på avdelingen tror du?

Informant: Ja. Han er del av den innimellom.

Forsker: Er det viktig for leder og ha innsikt i denne eventuelt?

Informant: Ja. For da ser han om alle blir inkludert, om alle er ivaretatt, hvem holder seg borte. Ser på om det er en trivsel faktor. Kan skape seg ett inntrykk av dynamikken i gruppen.

Forsker: Hva er fordelene og ulempene med den uformelle kommunikasjonen i denne prosessen?

Informant: Fordelen= vi blir inkludert, den skaper relasjoner og vi blir godt kjent. Ulempen= ikke alle er en del av det, kan skape rykter og kan skapes frykter.

Forsker: Opplever du at du får motivasjon gjennom leder sin måte å kommunisere på, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ikke det som motiverer meg i det store og det hele. Ikke det som gir meg den største motivasjonen

Forsker: Mener du at kommunikasjon er viktig i endringsprosessen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Kommunikasjon om hvorfor vi endres er viktig, men dette får jeg gjennom jernbanereformen.

Forsker: Bruker leder kommunikasjonen bevist for å skape motivasjon - hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja det gjør han. Både muntlig og skriftlig. Helgemailer, fredagsmailer og lignede som prøver å motivere. Om det motiveres alltid kan diskuteres. Men igjen, det kunne vært mer formelle møter hvor vi samles. Gjennom møter kan man også dra meg seg de som ikke deltar på den uformelle kommunikasjon også.

Forsker: Hva slags kommunikasjon bør leder bruke for å øke din motivasjon?

Informant: Skriftlig/formell.

Transkribert intervju informant 5

Forsker: Føler du at du er tilfreds med din arbeidsplass?

Informant: Ja.

Forsker: Hva er det som gjør deg/ikke gjør deg tilfreds?

Informant: Det som gjør at jeg har lyst til å gå på jobb er fordi jeg har interessante arbeidsoppgaver, og jeg har stor frihet og ansvar for å få gjort de tingene jeg skal. Jeg får tilbakemeldinger og oppbakking av det jeg gjør fra lederen min, og det gjør meg veldig tilfreds.

Nå føler jeg at jeg blir sett for den kompetansen jeg har- formelt. Jeg har en funksjonsbeskrivelse og stillingsbeskrivelse som jeg skal jobbe med. Det er veldig motiverende for meg. Mer tilstede ledelse er det også, og kolleger er fantastisk.

Motstand/endringsprosess

Forsker: Føler du at dere er i en endringsprosess- Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ikke nå lengre, nå føler jeg at ting har (kanskje fordi jeg ikke har innsikt i det store bilde) men nå synes jeg ting er stabilt en stund. Men det har jo vært en del prosesser man har kjent på kroppen. Nå føler jeg det stabilt. Vi har fått mer eksterne kunder- så fremtiden er litt lysere mtp arbeidsoppgaver. Vi har eksterne kunder og nye arbeidsoppgaver, så det er endring, men vi er ikke der og lurer på hva som skal skje med jobben eller ikke. Men vi lurer mer hvem skal vi være, hvem skal eie oss og bestemme hva vi skal gjøre. Men jeg er trygg på min stilling fremover.

Forsker: Er du generelt for endringene eller imot- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Særdeles fornøyd med de endringene som har ført oss ditt vi er i dag. Det ble gjort endringer før nåværende leder/sjef kom inn, og mens nåværende sjef kun var leder. De endringene som foregikk da er jeg ikke så fornøyd med. Det var ugreie år. Viste ingen ting, alt sto og falt på om andre skulle slutte. Det var mye usikkerhet.

Forsker: Opplever du at det er motstand i avdelingen mot endringene, hvorfor/hvorfor ikke? (motstand kan være negativitet, ikke ønske å gjøre oppgavene, nekting, motsette seg, ikke spille på lag ol.)

Informant: Nei. Sånn som det har blitt nå tror jeg ikke det har vært så mye motstand blant noen. Det har vært lite murring som har gjort at vi er der i dag.

HVIS IKKE MOTSTAND

Forsker: Hvis ikke- tror du det er på grunn av god informasjon fra leder knyttet til endringene?

Informant: Ja, han er flink til å informere, men det er mange andre ting ved han som gjør at det går bra. Han er åpen og lett å forholde seg til, kompis og kollega. Han gjennomfører og gjør- han går i front og utsetter ikke ting, og prater ikke i store ord. Gjør de målene han setter seg.

Forsker: Hvilke faktorer kan du peke som grunnen til at det ikke er motstand?

Informant: En bra leder, ærlig og tydelig i det leder sier og gjør. Ingen skult agenda, rydder og rett frem. Taler KS sin sak og vår sak.

Forsker: Er leder sin rolle viktig for å skape aksept for de for endringene?

Informant: Ja. Det er mye på grunn av han som gjør at endringene har gått såpass bra. Han ser oss også oppi dette og det skaper motivasjon.

Forsker: Kan nok informasjon hindre motstand tror du?

Informant: Selvfølgelig, jo mer man vet jo mindre skepsis blir det. Vi er jo naturlige skeptiske for ting vi ikke vet. Informasjon skaper aksept slik jeg ser det.

Forsker: Hva mener du kan gjøre det lettere å hindre motstand og akseptere endringer?

Informant: God informasjon. Bli involvert og bli tatt med å få lov å dele sine synspunkter og bli hørt.

Motivasjon

Forsker: Er motivasjon for deg i jobben viktig generelt- hvorfor?

Informant: Man må være motivert for å kunne gjøre en god jobb. Har man lyst yter man bedre.

Forsker: Hvor viktig er motivasjon for deg under disse endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Det kan gjøre at endringene skapes lettere. Det har jeg aldri tenkt noe på egentlig. **Forsker:**

Hva skal til for at du blir motivert under disse endringene?

Informant: Bli involvert og bli hørt.

Forsker: Legger leder til rette for at du skal bli motivert- hvordan/hvordan ikke?

Informant: Ja. Jeg får tilbakemeldinger og da blir jeg motivert.

Forsker: Motiveres du av selve arbeidsoppgavene, mulighet for selvstendighet, ansvar og utvikling- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ansvar og utvikling- ja – det gir meg trygghet og lyst .Arbeidsoppgavene – fordi jeg er faglig veldig trygg og ingenting skaper usikkerhet nå om jeg er bra nok. Jeg er trygg på at det jeg leverer er bra nok, og det gjør at man vi strekke seg enda lengre.

Forsker: Motiveres du av arbeidsbetingelsene, jobbtrygghet, lønnen og lederen din? hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Akkurat nå er jeg trygg på jobbtryggheten, lønnen er lønnen så den er der jo.

Ja, av arbeidsbetingelser og leder fordi jeg har en leder som veit hva jeg står for og hva jeg kan, og som anerkjenner meg. Og jeg får arbeidsoppgaver ut ifra konkrete forhold. Får mer ansvar og arbeidsoppgaver. Jeg veit jeg har leder i ryggen og backer meg opp.

Forsker: Av de to foregående spørsmålene hvilke motiveres du mest av nå under disse endringene?

Informant: Arbeidsoppgaver- at det er morsomme. Ansvar og utvikling etter arbeidsoppgaver.

Forsker: Har leder noe å si for din motivasjon under de organisatoriske endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Når vi gikk tilbake til nåværende organisering hadde han en finger med i spillet. Da jeg fikk tilbake arbeidsoppgaver som passet meg. Jeg blir sett. Han er også flink til å høre på innspill. Motivert av at vi har en god mann i front.

Forsker: Må det være synlig lederskap for å skape motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Helt klart. Jeg må ha en leder som være der for sine ansatte for å følge opp, tilbakemeldinger og ser de ansatte. Min er tilstede når han kan, han sitter kun på kontoret når han må og bryr seg på en bra måte.

Forsker: Er kommunikasjon/informasjon viktig for din motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Det blir mye lettere å forholde seg til ting når jeg vet hva som skjer. Når man ikke vet blir man litt frustrert og mister motivasjon.

Kommunikasjon

Forsker: Hva legger du i ordet kommunikasjon under denne endrings prosessen?

Informant: Det er mange måter å kommunisere på. Jeg tenker ofte på den store overordnede kommunikasjonen slik som snakke sammen, via møter, snakke sammen, via intranett og mail.

Forsker: Har leder ansvar for denne kommunikasjonen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Det er han sitt ansvar og kommunisere ut det som skjer. Det er han også flink til.

Forsker: Tror du leder har en strategi på hvordan han ønsker å kommunisere? Informant: Han er nok ikke en den typen. Han er såpass ufiltrert og rett på og sier det han mener og føler. I den grad han planlegger møter tror jeg ikke det er en strategi, mer hva han skal si, ikke hvordan. Noen ganger over stokk og stein, men det er nå så. Men vi kjenner han.

Forsker : Er det viktig for deg at det kommuniseres ut HVORFOR endringene skjer?

Informant: Ja.

Forsker: Når du får informasjon, er konteksten du får den i viktig? (Kan komme med eksempler på kontekst)

Informant: Det kommer litt an på, men endringer som påvirker arbeidshverdagen bør formaliseres i et møte.

Forsker: Hvordan foretrekker du å få informasjon/ha kommunikasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Det kommer litt an på hva som kommuniseres. Formell- mail, intranett. Høre ting i felles området kan blir litt jungeltelegraf hvor rykter og usannheter spres. .

Forsker: Vil tidligere erfaringer påvirke din tolkning av informasjon som blir gitt av leder?

Informant: Jeg tror ikke det. Jeg er ikke så god til å tolke. Jeg tar ting som presentert der og da. Fordi jeg har mer fokus på fremtiden enn det som har vært.

Forsker: Forstår du alltid det (budskapet) leder ønsker å formidle deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Kanskje ikke alltid, men så spør jeg « hva sier du nå». Ja han tar en spade for en spade.

Forsker: Er det viktig for deg å ha en god relasjon til din leder for å oppleve informasjonen troverdig?

Informant: Nei, tror ikke det er så viktig.

Forsker: Er tillit til din leder viktig for deg, og skaper dette et godt grunnlag for kommunikasjonen?

Informant: Ja, det er det. Ja det skaper et godt grunnlag for kommunikasjonen. Det skaper et godt grunnlag fordi jeg opplever aldri en skjult agenda og han fremstår som åpen, og det skaper tillit og et godt grunnlag for kommunikasjon.

Forsker: Hva legger du i ordet toveis kommunikasjon- er dette viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Snakker sammen ,deler erfaringer, meninger, synspunkter. Toveis kommunikasjon er viktig- det er stort sett den måten jeg prater på. Litt avhengig av hva man kommuniserer om så er tilbakemeldinger en viktig del av toveis. Viktig for å holde seg informert, og dele erfaringer. Gi tilbakemeldinger til hverandre, korrigeringer, konstruktiv kritikk.

Forsker: Er det viktig for deg at leder er en god lytter, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Det er viktig å bli hørt, få aspekt for meninger og bli anerkjent for det man mener og står for.

Forsker: Hvor viktig er tilbakemeldinger fra leder for deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Viktig- alltid morsomt med skryt, men også viktig å få tilbakemeldinger om hva som ikke fungerer så bra for da kan man bli bedre. Det er viktig, men vi har for dårlig tilbakemeldingskultur- dette må bli bedre. Viktig for den som får det. Man får motivasjon- og blir inspirert og vil yte mer når man får tilbakemeldinger. Også bli flinkere på konstruktiv kritikk- viktig for fremgang.

Forsker: Hva legger du i uformell kommunikasjon på avdelingen?

Informant: Rundt kaffebordet i felles og lunsjbord.

Forsker: Har leder noen innsikt i den uformelle kommunikasjonen på avdelingen tror du?

Informant: Ja, han er en del av det. Han har nok god oversikt over hva som rører det.

Forsker: Er det viktig for leder og ha innsikt i denne eventuelt?

Informant: Ja for hans totale inntrykk/oversikt og for å ha mest mulig kunnskap om hva som rører seg. Viktig for å kvele ting for det går for langt. Unngå misforståelse og feilaktig bruk av informasjon og ord.

Forsker: Hva er fordelene og ulempene med den uformelle kommunikasjonen i denne prosessen?

Informant: Fordelene= blåst ut litt frustrasjon som man kan få ut sammen med kolleger .At man skaper relasjoner og deler med hverandre er fordelen. Ulempene= Jungeltelegrafien, den sladringsen som skjer og murring i gangene. Det kan skape misforståelser og usikkerhet.

Forsker: Opplever du at du får motivasjon gjennom leder sin måte å kommunisere på, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Han er åpen, ærlig og konkret. Rett på, ikke noe dilldall.

Forsker: Mener du at kommunikasjon er viktig i endringsprosessen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja- så man får informasjon om hva som skjer, særlig om det påvirker en direkte.

Forsker: Bruker leder kommunikasjonen bevist for å skape motivasjon - hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Det vet jeg ikke, men han bruker mye kommunikasjon. Om det er bevist for motivasjon eller forutsigbarhet vet jeg ikke, men han er tydelig med mail, fredagsmailer, mandagsmailer og innholdsrik informasjon. Hva som snakkes om ol rundt om i bedriften. Veldig greit at den kommer for da vet jeg hva som rører seg og det skaper forutsigbarhet.

Forsker: Hva slags kommunikasjon bør leder bruke for å øke din motivasjon?

Informant: Flere kanaler bruker han og bør han bruke, både mailer, møter og toveis kommunikasjon. Toveis- face to face er det som vil øke min motivasjon best.

Transkribert intervju informant 6 (over telefon på grunn av Covid-19)

Forsker: Føler du at du er tilfreds med din arbeidsplass?

Informant: Ja. Akkurat nå i alle fall.

Forsker: Hva er det som gjør deg/ikke gjør deg tilfreds?

Informant: Det er egentlig arbeidsoppgavene, og hverdagen på jobb. I tillegg til det sosiale. Kolleger.

Motstand/endringsprosess

Forsker: Føler du at dere er i en endringsprosess- Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja det føler jeg veldig, og nå som jeg er tillitsvalgt så merker jeg hvert fall det. Det er en stor endringsprosess på gang. Merker det mest på usikkerheten i forhold til arbeidsmengde, og usikkerhet på hvordan det blir med oss når vi skal skilles ut. Det har gjort at man ser at folk tar andre veier.

Forsker: Er du generelt for endringene eller imot- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: På en måte må vi jo endre oss for å møte konkurransen som blir gjort, sånn at der er jeg ganske åpen og ser at det må gjøres noe. Så kan man alltid diskutere jernbanereformen om det er lurt eller ikke. Akkurat nå er jeg mer for en mot.

Forsker: Opplever du at det er motstand i avdelingen mot endringene, hvorfor/hvorfor ikke? (motstand kan være negativitet, ikke ønske å gjøre oppgavene, nekting, motsette seg, ikke spille på lag ol.)

Informant: Ja. Ganske heftig. Jeg føler jeg sitter mellom barken og veden til tider. Kjennes tungt og merker mye motstand. Men jeg er ærlig med min sjef og sier at Noe må gjøres... Det er negativitet og ligende.

HVIS MOTSTAND

Forsker: Hvis det er motstand- hva tror du den bunner ut i? (eksempler, usikkerhet, frykt for det ukjente, ikke lyst på nye oppgaver o. l)

Informant: Jeg tror mye sånne misforståelser og misunnelse og noen som sikler på andre sine oppgaver, og når de ikke får det får de mye negativitet. Meg og mitt. Lite endringsvillighet.

Forsker: Kan det tenkes at motstanden er en måte å beskytte seg på- f-eks mot det ukjente?

Informant: Ja, det tror jeg enkelte gjør. At de vil beskytte seg litt mot det, men motstanden er også at enkelte har en sånn « hvis jeg ikke får viljen min skal jeg være en motstander»

Forsker: Er leder sin rolle viktig for å skape aksept for de for endringene?

Informant: Ja, det tror jeg, og det syntes jeg også at leder må gå frem som et godt eksempel på i forhold til. Og være klar og tydelig. Kan hende det hjelper.

Forsker: Kan nok informasjon hindre motstand tror du?

Informant: Ja, det tenker jeg også, korrekt informasjon er viktig. Ærlig og ikke mye fjas og kjas og armer og ben fra leder. Han kan slenge ut ting som gjør at folk ikke tar det seriøst alltid. Korrekt og ærlig informasjon vil kanskje hjelpe

Forsker: Hva mener du kan gjøre det lettere å hindre motstand og akseptere endringer?

Informant: Det er jo at for det første må en god leder gå frem og sette en stopper for motstanden, ta tak i dårlige prestasjoner, ta tak i folk som er negative og ta tak i den konstante klagingen. Også må man begynne og rydde opp fra bunnen av. Begge sider(hele KS) Personlig mener jeg å rydde opp der og sette klare regler på hvordan ting skal være er viktig. Det er veldig flytende og ting gjør sånn som de vil. En god leder må også skape konsekvenser hvis ting ikke blir fult eller folk ikke følger ting som blir etterfulgt. Da blir det også bedre miljø ved å vise lederskap.

Motivasjon

Forsker: Er motivasjon for deg i jobben viktig generelt- hvorfor?

Informant: Ja, det er jo det. God informasjon gir også en god dag på jobben.

Forsker: Hvor viktig er motivasjon for deg under disse endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Det er jo enda viktigere, for sånn som de er nå som man går i en uvisshet vil jeg jo si at den god motivasjon da vil kunne dempe det skumle med endringene.

Forsker: Hva skal til for at du blir motivert under disse endringene?

Informant: Bare at ting er på plass på det jobbmessige og at man slipper mye negativt som tapper mye av motivasjon når du kommer på jobb. At ting er i orden da blir man mye mer motivert.

Forsker: Legger leder til rette for at du skal bli motivert- hvordan/hvordan ikke?

Informant: Både ja og nei. Enkelte dager gjør han jo det, andre dager gjør han det jo ikke. Enkelte dager tar han tak i ting som gjør at jeg blir motivert og andre ganger han ikke det.

Forsker: Motiveres du av selve arbeidsoppgavene, mulighet for selvstendighet, ansvar og utvikling- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jeg motiveres egentlig av alt. For meg nå i undervisning og veldig lite oppgaver i utvikling, og da mister man mye motivasjon. Akkurat nå så er det arbeidsoppgavene, men ansvar og utvikling i det store og hele.

Forsker: Motiveres du av arbeidsbetingelsene, jobbtrygghet, lønnen og lederen din? hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Motiveres av alt, jobbtrygghet er viktig, god lønn. Motivasjonen min nå er jo for å sikre lønn og arbeidsbetingelser til alle, og min egen selvfølgelig, så motiveres veldig av det nå. Jobbtryggheten er viktig nå.

Forsker: Av de to foregående spørsmålene hvilke motiveres du mest av nå under disse endringene?

Informant: Da er jobbtryggheten og de jeg jobber med i det daglige(arbeidsoppgavene)

Forsker: Har leder noe å si for din motivasjon under de organisatoriske endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja. Fordi at jeg tenker det at han kan være med på å enten skape en trygghet rundt omstillingen eller at han også kan være med å gi meg arbeidsoppgaver gjør at jeg blir motivert og han er jo lederen min og skal gjøre det. En god dialog gjør at vi kan skape en motivasjon hos meg.

Forsker: Må det være synlig lederskap for å skape motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Må ikke være det, men jeg tenker at så lenge jeg vet at jeg har en leder der som følger opp og om det bare en de mailer eller fredagsmailer eller mailer generelt som holder oss oppdatert og

følger opp ting er det veldig bra lederskap det også, enn at han alltid må være der. Han må ikke være synlig i fysisk form, men må synlig via telefon.

Forsker: Er kommunikasjon/informasjon viktig for din motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja det er det egentlig. Jo fordi jeg tenker for det første så er god kommunikasjon viktig for å vite hvordan ting ligger ann eller kan tilrettelegges.

Kommunikasjon

Forsker: Hva legger du i ordet kommunikasjon under denne endrings prosessen?

Informant: Kommunikasjon trenger ikke bare å være verbal, det kan også være kroppsspråk eller det kan være. Kommunikasjonen må være på plass og kommuniserer uansett om man er fysisk til stede ansikt til ansikt eller via telefon/mail. Da er det en god kommunikasjon tenker jeg. Bedre å vite noe enn ingen ting.

Forsker: Har leder ansvar for denne kommunikasjonen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja, det har han. Han er talerøret i forhold til alt som skjer utenfor og innenfor huset. Sånn at ja.

Forsker: Tror du leder har en strategi på hvordan han ønsker å kommunisere?

Informant: Nei det tror jeg ikke. Kanskje noen gang, men noen ganger prater han rett ut. Går ikke opp i hode.

Forsker: Er det viktig for deg at det kommuniseres ut HVORFOR endringene skjer?

Informant: Ja det viktig. Og det syntes jeg kanskje det har vært litt dårlig på nå. Jeg klarer jo å tenke selv og forstå, men jeg syntes det er en viktig del. Jeg forstår jo at det er på grunn vi skal selge kurs, men det kunne vært enda tydeligere.

Forsker: Når du får informasjon, er konteksten du får den i viktig? (Kan komme med eksempler på kontekst)

Informant: Ja det har det.

Forsker: Hvordan foretrekker du å få informasjon/ha kommunikasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jeg er jo mest glad i personlig face to face egentlig, gjerne inn på kontoret og kan ha mulighet til å «lese han» også blir han ikke så tullete med mange rundt. Men jeg føler at leder er mer reflektert dersom du du han alene, contra hvis det er mange rundt bordet.

Forsker: Forstår du alltid det (budskapet) leder ønsker å formidle deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Nei, det kan bli mye armer og bein og surr. Det kan bli mye fjas sånn at du vet ikke om han prøver å kommunisere er seriøst eller ikke. Vanskelig å forstå noen ganger.

Forsker: Er det viktig for deg å ha en god relasjon til din leder for å oppleve informasjonen troverdig?

Informant: Ja, etter jeg fikk tillitsvalgt jobben føler jeg at jeg ser en stor endring på det. Føler relasjoner har blitt bedre og jeg føler kommunikasjonen har blitt bedre.

Forsker: Er tillit til din leder viktig for deg, og skaper dette et godt grunnlag for kommunikasjonen?

Informant: Ja, det er henger veldig høyt i min hverdag, det å ha tillit til andre mennesker og til leder. Hvis ikke jeg har tillit til dem kan man ikke kommunisere for man vet ikke om det er korrekt eller troverdig.

Forsker: Hva legger du i ordet toveis kommunikasjon- er dette viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: For meg er det å kunne komme med ting og få en god refleksjon /handlinger tilbake. Man må kunne kommuniserer begge to å se hverandre sitt stå sted. Forstå hvordan den andre tenker eller mener ut fra ting. Sette seg i den andres sitt perspektiv. Det er en god kommunikasjon. Dette er veldig viktig for meg.

Forsker: Er det viktig for det at leder er en god lytter, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Ja, og det er fordi når jeg kommer inn med ting så forventer jeg at han hører etter hva jeg har å fortelle, og det synes jeg han vært veldig bra.

Forsker: Hvor viktig er tilbakemeldinger fra leder for deg- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant. Det er kjempe viktig. Viktig at han kan komme både med konstruktiv kritikk og gode tilbakemeldinger. For det handler om hverdagen, og det bunner også i motivasjon og det med negativitet. Alt henger sammen.

Forsker: Hva legger du i uformell kommunikasjon på avdelingen?

Informant: Useriøs kommunikasjon. Den er rundt i ganger, og kaffebord og lignede. Det er misunnelse, hvorfor er den der, jeg gidder ikke gjør sånn, nå får ikke jeg den stillingen som fagsjefen.

Forsker: Har leder noen innsikt i den uformelle kommunikasjonen på avdelingen tror du?

Informant: Ja, det har han. Og det er fordi jeg og andre ber han rydde opp, og har vært ganske klar på det.

Forsker: Er det viktig for leder og ha innsikt i denne eventuelt?

Informant: Ja, det hvis han ikke har det mister han helt kontroll det oppe. Eller så vet han ikke hva som foregår.

Forsker: Hva er fordelene og ulempene med den uformelle kommunikasjonen i denne prosessen?

Informant: Fordelene- at man kan prøve å rydde opp i arbeidsdagene kan bli bedre og miljøet kan bli bedre og alle bidrar til samlet opplæring. Ulempene- Folk setter seg på bakbeinet, tillitsbrudd. Med at ting kommer frem, for eksempel rykter. Det blir mye synsing, negativitet og det skaper misnøye og mistro blant de andre sånn at de tror ting om andre som ikke er sanne. Det blir mye misforståelser.

Forsker: Opplever du at du får motivasjon gjennom leder sin måte å kommunisere på, hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Både ja og nei. Han er jo ekstrovert og det er jeg også, så det skaper jo motivasjon for meg. Men hvis ting ikke er gjennomtenkt som kommer så mister jeg litt motivasjon, er det gjennomtenkt gir det mye motivasjon.

Forsker: Mener du at kommunikasjon er viktig i endringsprosessen- hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Usikkerheten henger høyst or alle, og med kommunikasjon vil dette kunne gjøre det lettere.

Forsker: Bruker/bør leder kommunikasjonen bevist for å skape motivasjon - hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Jeg tror ikke det er så mye bevist til tider, kun hvis han er veldig bevist på det selv, men han er så mye ikke bevist på ting.

Forsker: Hva slags kommunikasjon bør leder bruke for å øke din motivasjon?

Informant: For det første må den være riktig og god, og det er toveis kommunikasjon med tillit som skaper en god motivasjon for hverdagen min på jobb.

Dette var siste spørsmål i min undersøkelse. Føler du at dette har gått fint? Har du eventuelle spørsmål på slutten? Er det noe du vil ta opp som er sentral for meg å vite mtp å behandle svarene. Hvis du ønsker å se transkribert intervju tar du bare kontakt.

Tusen takk for at du stilte.

Transkribert intervju leder

Forsker: Hvor mange ansatte har du som leder under deg?

Leder: 19 rådgiver

Forsker: Anser du deres organisatoriske endringer så langt som suksessfulle?

Leder: Mye av det har vært veldig bra, alt har ikke blitt helt som vi hadde trodd. Det har blitt gjort mye, og veldig mye har vært vellykket. Vi kunne aldri fortsatt som det var i sin tid. Sånn som ting har blitt kunne vi ikke fortsatt på samme måte.

Forsker: Kan du peke på noen faktorer som har gjort den suksessfull- hva har dere oppnådd som har vært «det umulige»

Leder: Tror det er at vi har klart å få til en bedre opplæring med færre ressurser. Og man har spart enorme summer. Det ligger mye penger. For VY sin del tror jeg dette var helt essensielt. Mye innleid som koster penger, pluss drops materiell. Mye ressursbruk- og mange instruktører.

Det har vært mye kostander låst, som har gjort at vi har frigjort og gjort mulig. Hadde vi ikke gjort denne omorganisering ville vil ikke hatt KS nå. Det var nødvending. Kjøpt tjenester fra de andre er også blitt en suksess nå i senere tid, noe som har vært avgjørende. Vanskelig med KS er at det ble i sin tid bygget av rom eiendom- de var den gang av eid av NSB. Men bygger var dyrt derfor må leieinntektene bli gode, derfor leide de dette av ROM eiendom. Rom eiendom ble bane nor og så ble det bane nor eiendom, men nå kan vi kunne reforhandle avtalene. Bane nor – NEI, den må dere forholde dere til og dere må betale. Så det er en 20 år lang avtale som gjør at vi må spare, pluss at vi leier ut nå, for å sikre inntekter og for å være her. De nye aktørene ønsker ikke et forhold til VY, sånn det er nå har vi kompetansen, men hvis vi begynner å flytte på folk er det ikke sikkert de er villig til å være med. Vi skal ut av VY fordi vår største ressurs er de som jobber her, og vi vet ikke hva som skjer med VY om 4 år, 2024 kan det hende de ikke kjører tog, kanskje det er MTR eller noen andre. Hva skjer da, hva skal vi gjøre da. Derfor må vi tilpasses oss markedet og må ut å ringe våre samarbeidspartners og si t vi kan tilby opplæring. Vu tog er størst, men de blir mindre. Siden VY er splittet må vi sørge for å spille på de andre aktørene. Alle her er ansatt i VY og får lønn derifra. Hva skjer hvis vi flytter ut? Hvem skal sørge for lønnen? Hvordan dekke opp kostander. Pensjon osv. Venter på jernbanepakker- hva skjer da med vår opplæring. Da har vi plutselig mindre. Vi må gjøre oss konkurransedyktige slik at andre velger oss, slik at de velger å bruke våre tjenester. Vi må få med alle de 4 som kjører i dag og si at vi er enig i konduktør opplæring, at alle er enig om en felles standard, vil neste omtrent bli bundet av det samme opplegget. Får vi til det har vi livets rett, hvis ikke vil det ikke bli samme utgangspunktet.

Forsker: Føler du at dere er i en endringsprosess- Hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Ja- vi endrer oss mye.

Forsker: Tror du de ansatte for de organisatoriske endringene eller imot- hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Jeg tror det er relativt stor del som er for, noen skjønner noe må skje, andre vil holde seg der de har vært.

Forsker: Opplever du at det er motstand i bedriften mot endringene, hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Ja noen har en del motstand mot dette. Negativitet til nytt og mener sånn vi gjorde før er det beste. Mange klorer seg fast i det som har vært

Forsker: Hvis det er motstand- hva tror du den bunner ut i? (eksempler, usikkerhet, frykt for det ukjente, ikke lyst på nye oppgaver o.l)

Leder: Frykter for hva som kan skje, og mindre endringsvillighet. Vi er dessverre forbi det steget.

Forsker: Kan det tenkes at motstanden er en måte å beskytte seg på- f-eks mot det ukjente?

Leder: Noen er mer redd for det ukjente, noen liker ikke endring, men opplever all endring ubehagelig. Men noen er ikke så endringsvillige.

Forsker: Mener du din rolle som leder viktig for å skape aksept for endringer?

Leder: Ja, jeg må i alle fall være positiv til det og skape en forståelse.

MERK: JEG får inntrykk av at han kjenner sine ansatte godt nok, og kan tilpasse seg hver ansattes behov. Kan skildre godt hva den enkelte trenger og hvordan det forholder seg til endringene. Jeg får inntrykk av at han ikke vil ha store kick of og lignede, men er tydelig i sin kommunikasjon. Jeg får inntrykk av at han forstår hvordan ord og avkodning påvirker kommunikasjonen. Dette skildrer han gjennom et eksempel på en ansatt. Jeg får inntrykk av at han er svært opptatt av de ansatte og få gitt nok informasjon, men at hans «nye» rolle som endringsleder ikke er kompatibel med rollen som leder. Han kombinerer en sjef og lederrolle, og dette begynner å bli tøft. Han virker veldig klar over hva han skal/bør gjøre.

Forsker: Kan nok informasjon hindre motstand?- hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Ja, men problemet vårt nå er at der finnes ikke nok informasjon. Vi vet ikke hva som vil skje. Jeg prøver å fortelle det jeg vet, men jeg vet ikke hva som skjer.

Forsker: Hva mener du kan gjøres for at endringene skal være lettere å akseptere?

Leder: Tror vi må være åpne og spille med åpne kort. Prøver å fortelle det jeg vet kanskje noen ganger også for mye.

Motivasjon

Forsker: Hvor viktig er motivasjon for de ansatte i jobben generelt, tror du? Hvorfor/hvorfor ikke.

Leder: Motivasjon her er veldig viktig. Vi er avhengig av at vi ar motiverte medarbeidere, og fremover blir dette viktigere fordi vi skal levere til flere ulike selskaper. Hvis vi har noen som motarbeider endringene så går vi på trynet. Vi er nødt til å skjønne at vi må endres.

Forsker: Legger du til rette for at de ansatte skal bli motivert- hvordan/hvordan ikke?

Leder: Litt usikker. Jeg ser nå at jeg bruker nok mer tid nå enn tidligere på alt annet- jeg er ikke like mye tilstede her. Jeg skal ha kontroll på opplæringsavdelingen + og klare å håndtere alle de nye selskapene som kommer inn.

Forsker: Tror du de ansatte motiveres av selve arbeidsoppgavene, mulighet for selvstendighet, ansvar og utvikling- hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Ja, jeg tror at de gjør det. Alle, eller veldig mange. Men noen er ikke så selvstendige at de klarer det.

Forsker: tror du de ansatte motiveres av arbeidsbetingelsene, jobbtrygghet og lønnen sin? hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Jeg tror jobbtrygghet er veldig viktig her. Tror dessverre ikke at lønn er en sånn midlertidig ting. Lønn virker ikke over tid. Arbeidsbetingelsenes, det knyttet til arbeidstidene.

Forsker: Av de to foregående spørsmålene hvilke motiveres de mest av nå under de organisatoriske endringene tror du?

Leder: Jobbtryggheten er det som stikker mest tror jeg. Kanskje viktigere for en den ene gruppen en noen andre.

Forsker: Har du noe å si for de ansatte sin motivasjon under disse endringene- hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Det håper jeg. Hvis ikke ville det vært trist, i alle fall skulle ønsker jeg å være med å trygge dem. Dersom jeg er motivert og positivt smitter dette.

Forsker: Må det være synlig lederskap for å skape motivasjon mener du?

Leder: Ja.

Forsker: Er kommunikasjon/informasjon viktig for å skape motivasjon? hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Ja. Jeg tror at hvis de ansatte skjønner hva som skjer og er med på reisen, så tror jeg de er enklere å få de med på laget. Vi må ha med de på laget som skal endre seg så vil vi aldri komme i mål. Hjelper ikke oss at vi skal endre oss dersom vi ikke vet det. Endringer må ut.

Kommunikasjon

Forsker: Hva legger du i ordet kommunikasjon under endringer?

Leder: Informasjon, jeg tror at den tiden vi er inne å informere.

Forsker: Har du som leder ansvar for denne kommunikasjonen- hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Ja. Ingen andre. Jeg tror det er viktig at all kommunikasjon kommer fra meg.

EKSTRA SPØRSMÅL: Får du noe opplæring/støtte i endringsledelse?

Leder: Nei?!

Forsker: Når du gir informasjon, er konteksten du gir den i viktig? (Kan komme med eksempler på kontekst)

Leder: Nei ikke alltid. Hvorfor ikke spør jeg- nå gir jeg den nok i riktig kontekst, og begynt med fredags mailer. Men jeg ville ofte vært bedre å få samlet oss. Vi sliter med det, det er så trangt om tiden. Jeg tørr ikke å si nei til noen. Mest opptatt å få ut informasjonen, også ta konteksten senere.

Forsker: Tror du det er viktig at det kommuniseres ut HVORFOR endringene skjer?

Leder: Ja.

Forsker: Hvordan foretrekker du å gi informasjon/ha kommunikasjon- hvorfor?

Leder: Jeg vil helst gjøre det muntlig, det er fryktelig vanskelig å tolke det riktig hvis man sender ut skriftlig informasjon. Dessverre lett å tolke så foretrekker muntlig. Det er vanskelig med ord, og uttrykk som ikke skal mistolkes. Derfor er det viktig med muntlig for min del.

Forsker: Er det viktig for deg å ha en god relasjon til dine ansatte, og tror du det gjør at kommunikasjonen oppleves mer troverdig?

Leder: Ja, det er viktig med en god jobbrelasjon, og jeg tror kommunikasjonen oppleves mer troverdig.

Forsker: Tror du dine ansatte har tillit til deg og stoler på informasjonen du kommer med- hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Ja det håper jeg. Jeg prøver å fortelle de alt jeg vet, men det er ikke alt jeg vet.

Forsker: Hva legger du i ordet toveis kommunikasjon- er dette viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: At både jeg og de ansatte kan prate sammen. Ja, dette er viktig. Det er greit med mailer, men veldig greit å kunne prate eller ta en telefon fordi skrevne ord kan bli misforstått.

Forsker: Er det viktig som leder og være en god lytter?- og er dette viktig for deg, hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Ja, men jeg er ikke alltid like god. For de ansatte har mye de lurer på, og det er min jobb og prøve å svare ut det meste. Det er mye som skjer nå og mange spørsmål, så jeg må lytte for å få tak i dette og vært enda mer tilstede.

Forsker: Hvor viktig er tilbakemeldinger fra deg til de ansatte- hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Jeg tror det er veldig viktig. Men der har jeg litt dårlig samvittighet. Viktig å ha tid til det fordi jeg syntes det er viktig at alle ansatte føler seg sett på jobb. Ønsker grunnlagt for skryt og konstruktiv kritikk.

Forsker: Hva legger du i uformell kommunikasjon på avdelingen?

Leder: Alt det vi tar rundt bordet i 4 etasje eller kantinen.

Forsker: Har du noen innsikt i den uformelle kommunikasjonen på avdelingen?

Leder: Nei, jeg har innsikt i det jeg deltar i. jeg vet det blir pratet mye, men ikke alt jeg vil vite eller skal vite. Noen er opptatt av å fortelle meg hva som blir sagt, men halvparten kan du stole på, halvparten ikke.

Forsker: Mener du det er viktig å ha innsikt i denne eventuelt?

Leder: Ja.

Forsker: Hva er fordelene og ulempene med den uformelle kommunikasjonen for din avdeling?

Leder: Fordelen- får luftet en del, og diskutere fag og lignede. Ulempen- pratingen om andre, og opptatt av hva andre gjør. Ryktespredning og jungeltelegraf.

Forsker: Tror du at de ansatte får motivasjon gjennom din kommunikasjon, hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Ja det håper jeg. Noen blir motivert av det og tenker dette skal vi klare, men noen her syntes også det er fryktelig dumt at det vi gjør og ikke blir.

Forsker: Bruker du kommunikasjonen bevist for å skape motivasjon- hvorfor/hvorfor ikke?

Leder: Ja innimellom gjør jeg det. Eks kake og feiring.

Forsker: Hva tror du at dine ansatte ønsker av deg når det kommer til informasjon/kommunikasjon?

Leder: Jeg tror det er flere ting. De skulle ønske at de fikk enda hyppigere/oftere, selv om jeg ikke har noe å melde. Også gjerne mer tilbakemelding på den jobben de gjør. De er opptatt av tilbakemeldinger på den jobben de gjør. Men ærlig tilbakemelding. Formidle skryt fra andre.

