



EFFEKTIV KOMMUNIKASJON I ENDRINGSPROSESSER

«Bidrar effektiv intern kommunikasjon underveis i endringsprosessen til en vellykket endringsprosess? Hvis så – hvordan?»



Bacheloroppgave i juss og ledelse

Våren 2014

Høgskolen i Buskerud og Vestfold

Skrevet av:

Jeaneth Robøle Mørum og Anine Rensaa

Bacheloroppgaven er skrevet som et avsluttende ledd i studiet bachelor i juss og ledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Høgskolen er ikke ansvarlig for bacheloroppgavens teorier, metoder eller konklusjoner.

Forord

Denne bachelor oppgaven om effektiv kommunikasjon under endringsprosesser i et globalt selskap som gjennomgår endringer har vært en spennende og utfordrende oppgave. Det er mange som har hjulpet til underveis, med alt fra konstruktive tilbakemeldinger, synspunkter, korrekturlesing til barnepass, og vi setter veldig pris på all hjelp.

Først vil vi takke respondentene som har tatt seg tid i en ellers travel hverdag til å stille opp på intervju, og delt sine tanker og synspunkter med oss.

Takk til veiledere Ann-Kristin Elstad og Anne Bang Lyngdal for veiledning og hjelp gjennom prosessen. Som førstegangsforskere har dette vært til stor hjelp. Takk til våre kontaktpersoner i den aktuelle bedriften, de har vært til stor hjelp i forhold til disposisjon av respondenter og konstruktive tilbakemeldinger.

Takk til venner og familie som har hjulpet med korrektur, nyttige synspunkter underveis og barnepass under hektiske perioder!

Hønefoss 30. april 2014

Jeaneth Robøle Mørum

Anine Rensaa

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi undersøkt om effektiv kommunikasjon bidrar til en vellykket endringsprosess ved Vicis AS. Gjennom våre undersøkelser har vi avdekket hvordan organisasjonen kan oppnå en vellykket endringsprosess gjennom effektiv kommunikasjon.

I vårt teorifundament har vi sett på definisjoner for endring generelt og gjort rede for relevant teori og modeller for endringsprosesser. Vi har også gjort rede for hva som er å anse som en vellykket endringsprosess. Videre har vi avgrenset begrepet kommunikasjon og definert begrepet effektiv kommunikasjon. Avslutningsvis har vi sett på Kotters (1996) teori for hvordan organisasjoner kan oppnå effektiv kommunikasjon i endringsprosesser. Deretter følger en visualisering av vår problemstilling som vi har utarbeidet på bakgrunn av den teorien vil ønsket å benytte sett i sammenheng med vår problemstilling.

I metodekapittelet har vi gjort rede for vårt valg av forskningsdesign og utvalget av informanter. Vi ønsket en nærhet til analyseenheter og å ha mulighet til å komme med innspill og oppfølgings spørsmål. Vi har derfor utarbeidet en semi-strukturert intervjuguide.

I analysekapittelet har vi analysert den informasjonen vi fikk fra informantene under intervjuene. Denne delen av oppgaven er avgjørende for besvarelsen av vår problemstilling.

Vår oppgave viser at ledelsen har oppnådd effektiv kommunikasjon når de har kommunisert krise. Vi har også avdekket at ledelsen ikke har oppnådd effektiv kommunikasjon ved formidling av visjon og strategi. Våre undersøkelser understøtter teorien om at effektiv kommunikasjon underveis i endringsprosessen bidrar til en vellykket endringsprosess.

Gjennom vårt arbeid med oppgaven har vi fått økt kunnskap om temaet, og på bakgrunn av dette har vi foreslått tiltak vi mener kan bidra til at organisasjonen oppnår en vellykket endringsprosess. Vi har blant annet foreslått at Vicis AS utarbeider en felles kommunikasjonsstrategi og blir enige om hva de skal kommunisere til de ansatte i hele organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
1.0 Innledning.....	5
1.2 Formål og problemstilling.....	6
1.3 Presisering av viktige begreper	7
1.4 Kildesøk	8
1.5 Bidrag.....	9
1.6 Leserveiledning.....	9
2.0 Teorifundament.....	10
2.1 Endring generelt.....	10
2.2 Endringsprosessen.....	12
2.3 Hva er en vellykket endringsprosess	17
2.4 Kommunikasjon.....	18
3.0 Visualisering av problemstillingen.....	29
4.0 Metode	31
4.1 Forskningsdesign	31
4.2 Beskrivelse av bedriften	33
4.3 Utvalg.....	34
4.4 Anonymitet.....	34
4.5 Datainnsamling.....	35
4.6 Analyse	36
4.7 Kvalitetssikring.....	37
5.0 Analyse	39
5.1 Endringsprosess.....	39
5.2 Effektiv kommunikasjon	44
6.0 Drøfting.....	59
6.1 Endringsprosess.....	59
6.2 Effektiv kommunikasjon	63
7.0 Tiltak.....	71
8.0 Feilkilder og videre forskning	73

9.0 Konklusjon	74
10.0 Referanser / Kilder.....	75

Vedlegg

VEDLEGG 1 Informert samtykke.....	77
VEDLEGG 2: Referanseintervju med styreformann/daglig leder	78
VEDLEGG 3 Intervjuguide ledelsen.....	81
VEDLEGG 4: Intervjuguide ansatte	84
VEDLEGG 5: Koding.....	87

Figurliste

Figur 1 – Lewins (1951) modell for endringsprosesser	12
Figur 2 – Jacobsens (2004) modell for endringsprosesser	14
Figur 3 – Kotter (1996) modell for endringsprosesser	15
Figur 4 – Kotters (1996) modell for effektiv kommunikasjon under endringsprosesser	24
Figur 5 – Kaufmann og Kaufmanns (2009) modell for kommunikasjonskanaler	27
Figur 6 – Operasjonalisering av problemstilling	30

Tabelliste

Tabell 1 Presisering av viktige begreper.....	7
---	---

1.0 Innledning

Dagens samfunn endrer seg i et stadig raskere tempo. Økt globalisering og konkurranse, nye rammebetingelser, og ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi får konsekvenser for organisasjoner. Før eller siden vil organisasjoner måtte tilpasse seg de store endringene i omgivelsene. «*Organisasjoner må endre seg, eller dø*», hevder Peters (1997), og ser vi på konkurstatistikken for de siste 20 årene er det lett å finne eksempler som underbygger utsagnet. Bare i 2012 ble det åpnet over 3800 konkurser, og selv om dette var en bedring på 12 % fra året før viser statistikken fra de siste 20 årene høye tall (SSB).

Men veien fra å utforme en strategi for hvordan man skal tilpasse seg sine omgivelser, til å få alle brikkene på plass er en vanskelig og risikofylt prosess. Selv om mange lykkes med omstillingen, viser statistikk at nærmere 70 % av endringsinitiativ mislykkes i å nå sine mål (Lokken, 2010). En mulig årsak til at mange mislykkes kan være dårlig kommunikasjonshåndtering. Det er en generell oppfatning blant forskere og organisasjonsteoretikere at nettopp hvordan kommunikasjonen håndteres internt kan påvirke utfallet for en organisasjon som gjennomgår en endringsprosess, (Lokken 2010, Kongsvik 2006, Svendsen 2009, Kaufmann 2009). *Kvaliteten* på kommunikasjonen kan være avgjørende for at organisasjonen oppnår sine mål med omstillingsprosessen (Kongsvik 2006). I den forbindelse er effektiv kommunikasjon et dagsaktuelt tema, som er av stor betydning for mange organisasjoner som gjennomgår endringer. Med denne oppgaven ønsker vi derfor å kartlegge og foreslå tiltak til kommunikasjonshåndtering i en organisasjon som gjennomgår en endringsprosess. Våre funn kan ikke generaliseres, men gir grunnlag for overføring av kunnskap til virksomheter som gjennomgår tilsvarende prosesser.

1.2 Formål og problemstilling

1.2.1 Formål

Bakgrunnen for vår interesse i å skrive om endringsprosesser er at tema opptar en stadig større plass i organisasjon- og ledelsesteorien, og det finnes mange ulike oppskrifter på hvordan en endring burde foregå i praksis. Kommunikasjon synes å være en utfordring for mange organisasjoner, og det er stort forbedringspotensial hos mange. Formålet med studiet er å belyse forbedringspotensialet innen kommunikasjon som kan benyttes ved lignende prosesser i fremtiden, samt også i det daglige arbeidet.

1.2.2 Problemstilling

Organisasjonen vi skal studere er midt i en større endringsprosess, og på bakgrunn av dette har vi utformet følgende problemstilling:

Bidrar effektiv intern kommunikasjon underveis i endringsprosessen til en vellykket endringsprosess?

Hvis så – hvordan?

I hovedsak vil vi begrense oss til å se på den interne kommunikasjonen, fra ledelsen til de ansatte. Grunnen til dette er at det er ledelsen som må drive frem endringene og forankre endringen blant sine ansatte (Kotter, 1996). Det er essensielt for prosessen at ledelsen som skal drive endringen er innforstått med hvorfor det er iverksatt endringer, hva som er målet med prosessen og hvordan de skal klare å nå disse målene (Kotter, 1996). Det ville vært for omfattende for oss å studere den helhetlige endringsprosessen og vi har derfor bare valgt å studere det elementet som var av størst interesse, nemlig *effektiv kommunikasjon*. Dette begrepet vil vi definere i teorifundamentet.

For å kunne si noe om kommunikasjonen i endringsprosessen må vi se på prosessen organisasjonen allerede har beveget seg igjennom. Vi vil derfor føre vår fremstilling tilbake til utformingen av målet med endringen. Dette gjør vi fordi vi ønsker å se på om det ble utarbeidet en felles strategi for kommunikasjonshåndteringen internt, hva ledelsen skulle kommunisere til de ansatte, og hvordan denne informasjonen ble kommunisert. I tillegg ønsker vi å se på hvordan organisasjonen gikk frem for å informere de ansatte om endringene i henhold til lovpålagte regler til internkommunikasjon under endringsprosesser jf. arbeidsmiljøloven § 4-2 (3).

1.3 Presisering av viktige begreper

Tabell. 1 Presisering av viktige begreper

Lederne	Lederne vi studerer i denne oppgaven er lederne på alle nivåer, det vil si daglig leder og alle mellomledere tilknyttet den avdelingen vi ønsker å kartlegge.
Ansatte	De ansatte vi studerer i denne oppgaven er de ressursene i avdelingen vi undersøker som ikke har en ledelsesfunksjon eller sentral rolle i å kommunisere endringene som gjennomføres.
Kommunikasjonsstrategi	I denne oppgaven vil vi undersøke om organisasjonen hadde en strategi for hvordan endringen skulle kommuniseres fra ledelsen til de ansatte. Det vi legger i strategi for kommunikasjonshåndtering er hvorvidt det er laget en plan for hva som skal kommuniseres, når det forskjellige skal kommuniseres og hvordan det kommuniseres – via email, medarbeidersamtaler, drøftelsesmøter, plenumsmøter eller annet (Kotter, 1996).
Endringsprosess	Vi har observert at begrepene <i>endringsprosess</i> og <i>omstillingsprosess</i> blir brukt synonymt. Vi har valgt å bruke <i>endringsprosess</i> . Norges Lover bruker imidlertid begrepet <i>omstillingsprosesser</i> , og vi må derfor bruke dette begrepet i tillegg til <i>endringsprosess</i> .

1.4 Kildesøk

For å finne litteratur som vi ikke fant på internettsøk, brukte vi BIBSYS og skolens bibliotektsjeneste. Vi benyttet oss av Lovdata for å finne rettskildene.

Det aktuelle området innenfor ledelse hentes fra bøkene av Jacobsen (2009), Einarsen og Skogstad (2011), Bolman og Deal (2009), Kaufmann og Kaufmann (2009), Kotter (1996) og ulike forskningsrapporter som blant annet en rapport av Lokken, (2010): «Kommunikasjon kan redde omstillingen». Flere aktuelle artikler er «Lederkommunikasjon i endringsprosesser» av Kongsvik (2006) og «Evig omstilling» av Svendsen (publisert 2008, endret 2009).

Det juridiske området i vår oppgave omfatter aktuelle lover og dommer. Vi anvendte Lovdata for å finne frem til de aktuelle lovene og dommene. Lovbestemmelsene som er aktuelle til vår problemstilling er: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17. juni 2005 nr. 62, i oppgaven omtalt som aml. Det mest sentrale bestemmelsen fra denne loven er § 4-2 (3), som omhandler krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling under omstillingsprosesser som medfører endringer av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon.

Vi foretok et grundig søk gjennom Lovdata for å finne relevante dommer. Vi søkte etter dommer med emne aml. § 4-2 (3) og begrepene *kommunikasjon*, *tilstrekkelig informasjon* og *omstilling* (da vi har observert at Lovdata bruker *omstilling* fremfor *endring*). Vi har sett på sivile og strafferettslige dommer, men finner ingen av disse relevante for vår fremstilling og undersøkelser. Vi søkte også gjennom internasjonale avgjørelser, men fant heller ingenting relevant her.

Vi har også brukt Lovdata for å søke etter relevante forskrifter, forarbeider og litteratur / artikler. Vi fant ingen relevante forskrifter, men vi fant følgende forarbeider som er relevante for vår fremstillingen: NOU-2012:6 om «*arbeidsrettede tiltak*» er av relevans og NOU 2004:5 «Arbeidslivlovutvalget, et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst». Videre er også Ot.prp. nr. 49 (2004-2005) om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (arbeidsmiljøloven) relevant for vår fremstilling. På Lovdata fant vi ingen andre relevante forarbeider eller stortingsdokumenter, heller ingen relevant litteratur / artikler.

Vi søkte igjennom uttalelser og rundskriv, men kunne ikke finne som er relevant for vår oppgave.

Vi har søkt igjennom tariffavtaler, men fant ikke noe som var relevant for vår samarbeidspartner som ikke har tariffavtaler med de ansatte. Vi har også undersøkt om organisasjonen vi studerer har egne policyer eller strategier for håndtering av intern kommunikasjon uten å finne noe som var relevant.

Vi søkte også gjennom internasjonal rett og traktater, men fant heller ingenting relevant her.

1.5 Bidrag

Vi ønsker å kartlegge og foreslå tiltak til kommunikasjons håndtering i en organisasjon som gjennomgår en endringsprosess. Temaet endringsprosess opptar en stadig større plass i organisasjons- og ledelsesteorien, og vi ønsker å og kartlegge om effektiv kommunikasjon, fra ledelsen til de ansatte, bidrar til en vellykket endringsprosess.

1.6 Leserveiledning

I denne oppgaven vil vi i første del se på relevant teori på fagområdet endringsprosess, kommunikasjon og effektiv kommunikasjon i endringsprosesser. Vi vil først se på endring generelt og modeller på endringsprosesser, før vi beveger oss inn på fagområdet kommunikasjon og effektiv kommunikasjon i endringsprosesser. Deretter vil vi gjennomgå metoden vi skal benytte i oppgaven, før vi foretar en helhetlig analyse av de tilbakemeldingene vi har fått av respondentene. Til slutt vil vi foreta en samlet drøfting av om effektiv kommunikasjon bidrar til en vellykket endringsprosess. Helt til slutt vil vi foreslå tiltak til organisasjonen vi studerer, og en samlet konklusjon av vår oppgave.

2.0 Teorifundament

Innledningsvis påpekte vi at nærmere 70 % av endringsinitiativ mislykkes med å nå sine mål (Lokken 2010). Dette tydeliggjør hvor vanskelig og risikofylt en endringsprosess kan være. Mange forhold er med på å påvirke hvordan en endringsprosess forløper, men for å kunne si noe om hvordan effektiv kommunikasjon påvirker endringsprosessen må vi se på prosessen som organisasjonen beveger seg igjennom. I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for det vi mener er relevant teori på fagområdet. Vi vil først gjøre rede for endring generelt, og herunder definere hva en endring er, før vi går igjennom ulike modeller på endringsprosesser. Deretter vil vi bevege oss inn på området kommunikasjon, og relevant teori om effektiv kommunikasjon i endringsprosesser.

2.1 Endring generelt

Organisasjonsendringer er i dag en del av hverdagen til mange organisasjoner, og konkurstatistikken vi nevnte innledningsvis gir en god indikasjon på dette. Uttrykk som «omstrukturering», «nedbemanning», «fusjon» og «nedleggelse» er alle begreper som er synonym med strategiske endring i organisasjoner (Jacobsen 2009), men begrepene sier ingen ting om hva en organisatorisk endring faktisk er. Ifølge Kaufmann og Kaufmann mener Irgens (1993) at «*en organisatorisk endring er endring i organisasjonens handlingsmønster*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Denne definisjonen har hovedfokus på organisasjonens handlingsmønster, det vil si holdninger, adferd og hvordan ting blir gjort i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Denne definisjonen ser med andre ord på endringer som utspringer seg innad i organisasjonen og sier ikke noe om at endringer kan skje som en følge av drivkrefter utenfra (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Vi mener også at denne definisjonen gir et lite konkret bilde på hva en endring faktisk inneholder, som for eksempel struktur, systemer, prosesser med mer, og hvorfor endringen gjøres. Vi vil derfor ikke bruke denne definisjonen videre.

Ifølge Sletten og Aas (2008) definerer Lines (2005a) organisatoriske endringer som en «*planlagt og tilsiktede endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller*

produktmarketsområdet, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål» (Sletten og Aas, 2008). Vi mener denne modellen passer fordi den tar høyde for flere mulige endringer i en endringsprosess, i motsetning til den første definisjonen. Endringer i en organisasjon kan for eksempel være endringer i formell struktur og prosesser, systemer eller produktområder (Jakobsen, 2004). Vi mener imidlertid modellen ikke passer fordi den tar utgangspunkt i at alle endringer skjer som følge av en planlagt handling. Vi tror det er viktig å ta hensyn til at det kan være flere faktorer som driver frem endring i organisasjoner, som konkurranse, endringer i økonomien eller utilsiktede endringer m.m. Definisjonen passer derfor heller ikke når den sier at en endringsprosess er en endring for å realisere ett eller flere mål. En endring som skjer utilsiktet, for eksempel på grunn av at organisasjonen vokser, betyr ikke nødvendigvis at organisasjonen realiserer et mål (Jakobsen, 2004). Vi vil derfor ikke bruke denne definisjonen videre.

Kaufmann & Kaufmann (2004) definerer organisasjonsendring som *«endringer i organisasjonenes strategi, struktur og operasjonstype»*. Vi mener denne definisjonen passer fordi den ikke sier noe om at endringen skjer som følge av en planlagt handling eller om det er andre drivkrefter til endringen. Samtidig passer den fordi den ikke sier noe om hvorfor endringen skjer, slik som Lines (2005a) definisjon som mener at det er for å nå ett eller flere mål. Definisjonen passer også i forhold til mulige organisatoriske endringer som kan skje som følge av endringen, som endring i struktur eller strategi, men den utelukker noen endringer som kan være vesentlige. Vi mener det også kan tenkes endringer i produkt- og tjenesteområde eller også bare endringer i systemer eller leverandører. Definisjonen passer derfor ikke, og vi vil se på en annen definisjon på endring.

Jacobsen (2004) definerer endring som *«en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid»* (Jacobsen 2004). Ifølge denne definisjonen er det etter begrepet *empirisk observasjon* en forutsetning å kunne observere endringen over en tidsperiode, slik at definisjonen passer fordi den inneholder dette tidselementet. Vi vil ikke ha mulighet for å studere organisasjonen over tid, men tidselementet er viktig fordi endringer i organisasjoner alltid vil foregå over tid, og som Kotter (1996) hevder vil det kunne ta mellom 5-10 år før man er ferdig med en endringsprosess og at den er godt forankret i organisasjonen. Videre passer definisjonen fordi den ikke spesifiserer drivkreftene for endringen, som for eksempel en planlagt endring. Det er altså tatt hensyn til

at det kan være andre drivkrefter for endring i en organisasjon, som for eksempel endringer i markedet. Dette harmonerer godt med forskning og teori på området (Jacobsen 2004, Kaufmann og Kaufmann 2009, Kongsvik 2006). Videre passer definisjonen fordi endringens innhold og omfang ikke blir spesifisert til noen utvalgte endringer, og *form, kvalitet og tilstand* åpner slik vi ser det til at endring kan bety endring av regler og rutiner samtidig som en endring kan være en større omstillingsprosess av struktur og systemer. Med utgangspunkt i denne definisjonen vil vi undersøke hva endringene i organisasjonen vi studerer innebærer og hvorfor det endres. Dette vil vi gjengi i casen i metodefundamentet. Samtidig vil med utgangspunkt i denne definisjonen se på ulike modeller på endringsprosesser.

2.2 Endringsprosessen

Det er utviklet flere modeller på den prosessen en organisasjon går igjennom ved endringer, fra en tilstand til en annen (Jacobsen, 2004). En mye brukt modell for prosessen organisasjonen går igjennom ved endringer, ble ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) utviklet av Lewin (1951). Denne modellen beskriver organisasjonsendring i tre faser; opptining, omforming og konsolidering, illustrert i figur 1 under (Kaufmann & Kaufmann 2009).

Figur 1 – Lewins modell for endringsprosesser



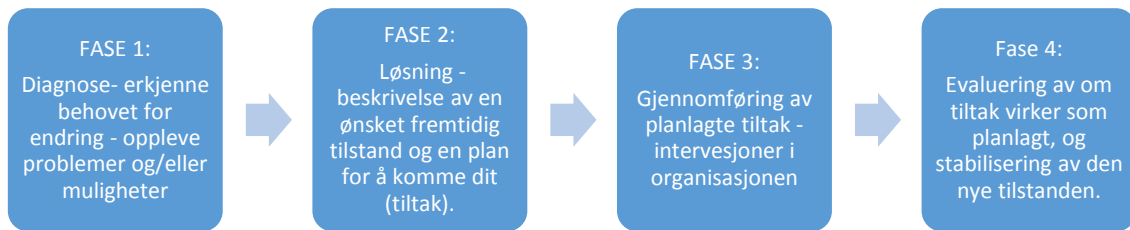
I den første fasen starter endringsprosessen med å klargjøre organisasjonene for endring ved å løse opp i strukturer og systemer i den eksisterende tilstanden (Lewin, 1951). I denne fasen opplever organisasjonen behovet for endring. Dette behovet kan være reaktiv som følge av en krise i organisasjonen, men også proaktiv hvor behovet for endring er et resultat av

fremtidige trusler eller muligheter for organisasjonen (Jacobsen 2004). I andre fase definerer, velger og prøver man ut nye løsninger ved å gjøre nye ting eller gjøre det de er vant til på nye måter (Kaufmann & Kaufmann 2009). I den tredje fasen blir det nye bygget inn i eksisterende strukturer, prosedyrer og samhandlingsmønstre (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Styrken i Lewins (1951) modell er at det er en enkel modell for å forstå og planlegge organisasjonsendringer. For en organisasjon som ønsker å forstå og planlegge endringsprosesser kan modellen være et godt verktøy, men det forutsetter imidlertid at endringen er planlagt. Modellen må følges skjematisk, og hvor godt en organisasjon gjør det på de tidligere stadiene kan være avgjørende for resultatet på endringen. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) har modellen fått noe kritikk av Burnes (1998) som går på at modellen er for statisk og at endringer må forstås som en pågående og skiftende prosess (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Vi kan være noe enig i denne kritikken da det ikke er så ofte at endringer i organisasjoner skjer så skjematisk og oversiktlig som modellen beskriver (Kaufmann & Kaufmann 2009). Samtidig mener vi at modellen ikke tar høyde for andre drivkrefter til endring som ikke er planlagt, som for eksempel vekst, konkurranse i markedet, teknologi og globalisering. Da modellen ble utviklet på 1950-tallet, var alle de globale drivkrefter for endring ikke like kraftige som de er i dag (Kongsvik, 2006). Det skjer stadig endringer i markedet, globalisering og internasjonalisering bidrar til et mye høyere tempo og større krav til organisasjoner (Kongsvik, 2006). Vi mener at drivkrefter som for eksempel endringer i markedet, kan påvirke endringsprosessen underveis (Kongsvik, 2006). Modellen kan imidlertid tilpasses og brukes sammen med andre modeller på endringsprosesser for å gi et mer tidsriktig perspektiv (Bolman & Deal, 2004, Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Jacobsen (2004) presenterer en annen variant av Lewins modell for planlagt endring, illustrert i figur 2.

Figur 2 – Jacobsens modell for planlagt endring

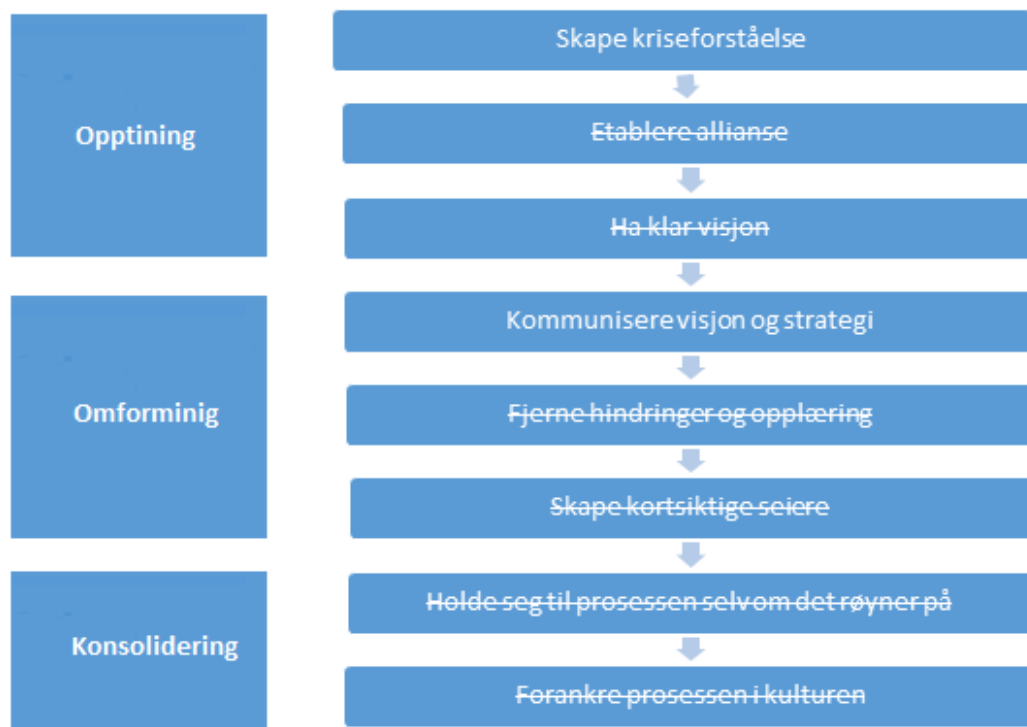


Fase 1 og fase 2 i denne modellen handler om å se at noe må endres og lage en plan over målene for prosessen. I fase 3 utarbeides det en plan for hvordan endringene skal gjennomføres, før de ulike aktivitetene blir gjennomført av arbeidsgrupper, spesialister eller i form av opplæring. I fase 4 evaluerer man om tiltakene de iverksatte faktisk fungerte og ga det ønskede resultatet (Jacobsen, 2004). Vi mener modellen passer fordi den baserer seg på en analytisk tilnærming: organisasjonen analyserer hvilke problemer som skal løses, analyserer hvordan de skal løses, lager en strategi for iverksettelse og vurdering av hvorvidt endringen løste de problemene man oppfattet. Vi mener dette passer godt med måten å tenke på i den vestlige kulturen. Likevel er dette ikke den eneste måten endringer i organisasjoner kan skje (Jacobsen, 2004). Selv om organisasjonen vi studerer har iverksatt endringene som følge av en planlagt handling, mener vi som nevnt at uforutsette drivkrefter kan spille inn og forandre endringsprosessen underveis. Jacobsens (2004) modell for planlagt endringer tar ikke høyde for disse andre perspektivene på endringer i organisasjoner, og den passer derfor ikke til vår videre fremstilling.

I tillegg er det i denne modellen en viktig forutsetning at man gjennomgår alle fasene, og at man gjør det i skjematisk rekkefølge (Jacobsen, 2004). Som påpekt er det ikke ofte at endringer i organisasjoner skjer så skjematisk og oversiktlig som beskrevet i en modell (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Vi vil derfor se på en annen modell for endringsprosesser i organisasjoner.

En annen modell for endringsprosesser er presentert av Kotter (1996). Modellen er fremstilt i åtte stadier, og kan sies å være en oppskrift på hvordan organisasjoner bør gå frem i sitt endringsarbeid, samt hvilke fallgruver organisasjonen vil kunne møte på veien (Kotter, 1996). Modellen er illustrert i figur 3.

Figur 3 – Kotters modell for endringsprosesser



Kotter (1996) hevder at de tre første stegene i en endringsprosess hjelper å tine opp status quo i organisasjonen og skape et klima for endring. Fase fire til seks handler om å skape engasjement, samt å skape myndiggjøring for organisasjonen og de ansatte for endringen. De siste to fasene handler om å forankre endringene i organisasjonens kultur, slik at man ikke går tilbake til gamle vaner med en gang endringsprosessen er over (Kotter 1996).

Modellen kan også tilpasses Lewins model (1951) som presentert ovenfor, hvor fire første stadiene i hovedsak tilsvarer opptiningstrinnet, de to neste i omformingsfasen og de siste to i konsolideringsfasen (Bolman og Deal, 2008, Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Endringsmodellen (figur 3) passer fordi den ifølge Kotter (1996) åpner for at de ulike fasene i endringsprosessen til tider vil kunne overlape hverandre og at det er mulig å gå tilbake til tidligere stadier underveis i prosessen. Forskjellen fra Lewins (1951) og Jacobsens (2004) modeller er at blir det her er mulig å gå tilbake å «rette opp» i tidligere faser. Videre passer modellen fordi at den også tar høyde for at det kan være andre drivkrefter til endring (Kotter, 1996). Vi mener også modellen fremstår som mer riktig i tiden, med stort fokus på de ansatte og deres behov, fremfor høy fokus på strukturer og systemer ved en endring som i Lewins (1951) endringsmodell. Kotters (1996) modell er imidlertid basert på undersøkelse

av amerikanske organisasjoner på 1990-tallet, og mye har skjedd siden det; globalisering, et økende effektiviserings- og tidspress, organisasjonsteorien har utviklet seg, nye prioriteringer m.m. (Kongsvik 2006, Svendsen 2008). Samtidig har organisasjoner i Norge en spesiell forretningskultur sammenlignet med Amerika, med en flatere organisasjonsstruktur og mindre tydelige kommandolinjer (Rosa, 2013). Modellen får likevel bred støtte i både organisasjonsteorien og på nettet, og vi har ikke klart å finne kilder som understøtter at modellen ikke kan fungere på alle typer og former for organisasjoner. Viktigheten av kommunikasjon blir fremhevet flere ganger, og vi velger derfor å legge denne modellen til grunn for oppgaven.

I våre undersøkelser ønsker vi først og fremst å kartlegge hvordan effektiv kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte kan påvirke endringsprosessen. Med utgangspunkt i denne modellen vil det derfor være naturlig å bare undersøke de trinnene i modellen hvor kommunikasjon utgjør en viktig del av trinnet. Vi vil derfor bare ta utgangspunkt i trinn 1, som handler om å kommunisere krise og trinn 4, som handler om å kommunisere visjon og strategi. Vi vil i det følgende gå litt nærmere inn på disse to trinnene i modellen.

2.2.1 Kommunisere krise

Den første fasen i endringsmodellen handler om at organisasjoner må skape kriseforståelse. Kotter (1996) hevder at den største feilen organisasjoner gjør når de setter i gang endringer er at de ikke lykkes å formidle krise blant ledelsen og de ansatte. Uten denne forståelsen vil ikke de ansatte yte noe ekstra innsats, noe som ofte er av stor betydning for at endringen skal bli vellykket. Effektiv kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte blir her viktig for å skape denne kriseforståelsen og vi ønsker derfor å undersøke hvordan ledelsen i Vicis AS kommuniserte krise, og om de lykkes i å skape kriseforståelse blant ledelsen og de ansatte.

Ifølge Kotter (1996) vil folk strekke seg mye lenger så lenge de får en tydelig forståelse for *hvorfor* organisasjonen må foreta endringer (Kotter, 1996). Vi vil derfor også undersøke den enkeltes oppfatning av om hvorfor organisasjonen måtte endre. Dette trinnet i Kotters (1996) modell vil vi knytte opp mot kommunikasjonsdelen i teorifundamentet.

2.2.2 Kommunisere visjon og strategi

Trinn fire i endringsmodellen handler om å kommunisere visjon og strategi. Ifølge Kotter (1996) er kommunikasjon av visjon og strategi viktig for at de ansatte skal forstå, dele og føle seg forpliktet til målet med endringen. Når endringen iverksettes, kan det nye kommuniseres ved at ledere går foran som eksempler og rollemodeller, og ved å vise gjennom praksis og handling hvordan ting skal fungere fremover (Kotter, 1996). Å kommunisere visjon og strategi forstår vi som at det handler om hva det kortsiktige og langsiktige målet med endringen er. Vi vil med utgangspunkt i dette undersøke hva ledelsen og de ansatte forstår som målet med endringen. Dette trinnet i Kotters (1996) modell vil vi også knytte opp mot kommunikasjonsdelen i teorifundamentet.

2.3 Hva er en vellykket endringsprosess

I vår problemstilling ønsker vi å se på om effektiv kommunikasjon underveis i prosessen kan bidra til en vellykket endringsprosess. Men hva vil vi da definere som en vellykket endringsprosess? Endringer vil sjelden foregå som planlagt, og kan ofte ende med et annet resultat enn det som først var tiltenkt. Det kan derfor være vanskelig å avgjøre om endringen har vært vellykket (Nylehn, 1997). Nylehn (1997) foreslår tre mulige kriterier for å vurdere om endringen har vært vellykket: endringen er gjennomført, endringen oppfattes som vellykket og resultatene av endringene er gode.

Vurderingen av om endringen er gjennomført vil innebære en tolkning, både fordi endringer sjelden er helt spesifisert og det derfor kan være vanskelig å si hva som er gjennomført (Nyhlen, 1997). Vi vil derfor undersøke hvordan ledelsen vurderer endringen som gjennomført.

Det neste mulige kriteriet er at endringen oppfattes som vellykket. Dette blir en subjektiv vurdering for den enkelte, og ifølge Nyhlen (1997) har kriteriet sine styrker og svakheter. Blant annet hevder Offerdal (1992) ifølge Nyhlen (1997) at endringen kan oppfattes som vellykket fordi oppfatninger og preferanser endres, slik at endringen i utgangspunktet er mislykket i forhold til det som var planlagt, men likevel oppfattes som vellykket i forhold til

de oppfatningene ledelsen nå mener om endringen eller står for (Nyhlen, 1997). Vi vil i våre undersøkelser spørre informantene om de er fornøyd med endringen i forhold til de målene de hadde med endringen, og la det være opp til organisasjonen selv å avgjøre hva som er å anse som vellykket.

Det siste kriteriet til vurderingen er at resultatene av endringen er gode (Nyhlen, 1997). Dette kan være resultater som økonomi, bedre arbeidsmiljø eller mer effektivitet. I våre undersøkelser vil vi spørre ledelsen om resultatene i forhold til målene med endringene har vært gode.

2.4 Kommunikasjon

Som vi nevnte innledningsvis ønsker vi i våre undersøkelser å fokusere på det elementet i endringsprosessen som var av størst interesse, nemlig effektiv kommunikasjon. Ifølge Kotters (1996) modell for endringsprosesser er kommunikasjon av krise og kommunikasjon av visjon og strategi viktig for at organisasjonen skal nå sine mål med endringsprosessen. God kommunikasjon kan øke forståelsen for at hvorfor endringen skjer, skape tilknytning til den og redusere motstand underveis i prosessen (Kotter, 1996,). Vi bruker begrepet kommunikasjon i mange sammenhenger og det eksisterer utallige definisjoner som beskriver prosessen for kommunikasjon. I denne delen av oppgaven vil vi derfor definere begrepet kommunikasjon, effektiv kommunikasjon og se på modeller for effektiv kommunikasjon under endringsprosesser.

2.4.1 Begrepet kommunikasjon

En mye brukt definisjon fra Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at kommunikasjon er:

«Den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker) og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet» (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Denne definisjonen beskriver kommunikasjon som en enveisprosess, som for eksempel ved overføring av informasjon om en endring fra ledelsen til de ansatte i en organisasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Når kommunikasjonen i organisasjoner må skje raskt og effektiv vil enveiskommunikasjon ha sine klare fordeler, for eksempel for å skape kriseforståelse blant de ansatte i en organisasjon som skal gjennomgå en endring (Kongsvik, 2006). Også ved formidling av informasjon i organisasjoner vil enveiskommunikasjon være selvsagt, utsendelse av organisasjonskart, praktisk informasjon, telefonlister med mer (Kongsvik, 2006). I en endringsprosess kan det tenkes at en slik form for kommunikasjon kan skape mer problemer enn den løser (Kongsvik, 2006). Budskapet som skal formidles kan bli ensidig hvor det positive overkommuniseres, og det negative underkommuniseres. Dette kan føre til at viktig informasjon mottakerne trenger blir holdt tilbake (Kongsvik, 2006). I praksis er kommunikasjonen oftere en toveisprosess mellom personer, grupper eller organisasjoner hvor deltakerne skifter på å inneha rollene som sender og mottaker. Toveiskommunikasjon under endringsprosesser vil kunne bidra til eierskap og forankring til prosessen (Kongsvik, 2006), og for at de ansatte i en endringssituasjon skal ha mulighet for å forstå, dele og føle seg forpliktet til målet med en endring, er det viktig at kommunikasjonen er en toveisprosess (Kotter, 1996). Vi mener at definisjonen til Kaufmann og Kaufmann (2009) ikke passer fordi den ikke åpner for toveiskommunikasjon, og vi vil derfor ikke bruke denne definisjonen videre i vår fremstilling.

Samtidig som definisjonen ikke passer fordi den baserer seg på kommunikasjon som en enveisaktivitet mener vi definisjonen blir for lite avgrenset i forhold til vår fremstilling. *En person, gruppe eller organisasjon* innebærer ikke bare kommunikasjon internt i en organisasjon, men også kommunikasjon eksternt – som for eksempel kommunikasjon med samarbeidspartnere, kunder, media eller familie. Som nevnt innledningsvis ønsker vi å se på kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte, og vi må derfor se på definisjoner på kommunikasjon som er mer begrenset til det som skjer internt i en organisasjon.

Ifølge Kommunikasjonsforeningen har Goldhaber (1993) en definisjon som er begrenset til den interne delen av kommunikasjon, som han kaller *organisasjonskommunikasjon*. Her blir kommunikasjon definert som:

«(...)en prosess hvor det skapes/utveksles budskap innen et nettverk av gjensidig avhengige relasjoner for å mestre usikkerhet i omgivelsene». (Kommunikasjonsforeningen, 2010).

Denne definisjonen passer fordi den tar utgangspunkt i at kommunikasjon er en toveis prosess hvor det skapes/utveksles budskap, hvilket vi mener er en viktig faktor i definisjonen. Ifølge definisjonen foregår organisasjonskommunikasjonen i *et nettverk av gjensidige avhengige relasjoner*. Ledelse og ansatte vil være å anse som gjensidig avhengige relasjoner, men vi mener at det også i et organisasjonsnettverk kan være flere interessenter som er gjensidig avhengige av hverandre. Dette kan for eksempel være en leverandør eller partnere, slik at også denne definisjonen er for vid for vår fremstilling. Samtidig kan elementet *usikkerhet i omgivelsene* være eksterne faktorer som konkurrenter, som vi i vår fremstilling vil ha vanskelig for å undersøke. Vi vil derfor heller ikke legge denne definisjonen til grunn for vår fremstilling.

Ifølge Kommunikasjonsforeningen har Erlie (2006) er mer begrenset definisjon hvor intern kommunikasjon defineres som

«(...) informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen.», (Kommunikasjonsforeningen, 2010).

Vi mener denne definisjonen passer fordi den er begrenset til å omhandle den kommunikasjonen som forgår internt i en organisasjon, og dermed utelukker den kommunikasjonen som forgår med for eksempel leverandører, kunder eller familie. Samtidig konkretiserer denne definisjonen ulike former for kommunikasjon internt i en organisasjon, som *informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter* (Kommunikasjonsforeningen, 2010). Her mener vi at definisjonen åpner for både for enveiskommunikasjon gjennom uttrykket *informasjonsflyt*, og toveiskommunikasjon med uttrykket *utveksling av ideer og synspunkter*. Enveiskommunikasjon kan som nevnt være viktig under en endringsprosess for å skape kriseforståelse, og ved formidling av informasjon i organisasjoner vil enveiskommunikasjon som nevnt være selvsagt (Kongsvik, 2006). Men organisasjoner kan som nevnt feile dersom de baserer all kommunikasjonen etter denne modellen (Kongsvik, 2006). Det er viktig å lytte til tilbakemeldinger underveis i endringsprosessen (Kotter, 1996), slik at denne definisjonen passer fordi den også tar høyde for toveiskommunikasjon mellom ledere og medarbeidere i en organisasjon.

Definisjonen passer imidlertid ikke til vår fremstilling fordi den tar utgangspunkt i kommunikasjonsflyt i alle nivåer i organisasjonen og ikke bare mellom ledelsen og de ansatte. Dette mener vi for eksempel kan bety informasjonsflyt mellom de ansatte, i ledergruppen, mellom enkeltpersoner eller mellom de ansatte og ledelsen. Når vi undersøker om kommunikasjonen har vært effektiv er det kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte som vil utgjøre hovedfokuset, og ved å korte litt ned på definisjonen til Erlien (2006) (Kommunikasjonsforeningen, 2010) finner vi en definisjon som passer. Vi får da denne definisjonen hvor vi kan si at *intern kommunikasjon* er:

«(...) informasjonsflyten og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen».

Hensikten med avgrensingen er for å begrense hvilken kommunikasjon vi skal undersøke når vi undersøker om kommunikasjonen har vært effektiv. Intern kommunikasjon må derfor sees i sammenheng med effektiv kommunikasjon.

2.4.2 Begrepet effektiv kommunikasjon

Når vi ønsker å undersøke om effektiv kommunikasjon kan bidra til en vellykket endringsprosess er det både den interne kommunikasjon og hvor godt den er formidlet vi ønsker å undersøke. I denne delen av oppgaven vil vi først definere begrepet effektiv kommunikasjon, før vi ser på en modell for hvordan man kan oppnå effektiv kommunikasjon i en endringsprosess.

Ifølge Bråten (1998) har vi effektiv kommunikasjon når:

«(...) et budskap som blir formidlet av en person, formidleren, og blir hørt og forstått av den personen budskapet formidles til, mottakeren, innen en rimelig tid. Målet med effektiv kommunikasjon er å skape kontakt. Når vi får kontakt, blir samtalen mer givende og det blir lettere å leve og arbeide sammen med andre.», (Bråten 1998).

Denne definisjonen handler om at budskapet som blir formidlet blir hørt og forstått av mottaker innen rimelig tid (Bråten, 1998). Dette passer til vår fremstilling da vi ønsker å undersøke hvorvidt det som kommuniseres til ledelsen blir forstått av de ansatte. Budskapet

som blir formidlet vil i vår fremstilling være å kommunisere krise og kommunisere visjon og strategi – som er elementene vi undersøker i endringsprosessen. Samtidig passer definisjonen fordi den ikke sier noe om at kommunikasjonen enten må være enveis eller toveis, og derfor åpner for begge formene for kommunikasjon. Definisjonen passer ikke til vår fremstilling når den mener at målet med effektiv kommunikasjon er å skape kontakt. Vi vil i våre undersøkelser fokusere på forståelsen for budskapet og har ikke mulighet for å undersøke om det i samtalene mellom ledelsen og de ansatte har vært god kontakt. Ved å forkorte Bråtens (1998) definisjon får vi en som passer bedre til vår fremstilling. Vi kan da si at vi har effektiv kommunikasjon når:

«[...] et budskap som blir formidlet av en person, formidleren, og blir hørt og forstått av den personen budskapet formidles til, mottakeren, innen en rimelig tid».

På denne måten forklarer definisjonen hva det er vi faktisk ønsker å undersøke, nemlig om forståelse for et budskap bidrar til en mer vellykket endringsprosess. Og som tidligere nevnt er det viktig å se på effektiv kommunikasjon og intern kommunikasjon i sammenheng, og ved å sette de to definisjonene sammen kan vi si at effektiv kommunikasjon er:

«[...] informasjonsflyten og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen – hvor budskapet som blir formidlet av en person, formidleren, blir hørt og forstått av den personen budskapet formidles til, mottakeren, innen en rimelig tid».

Vi har da en hensiktsmessig avgrensing av hvilke kommunikasjon vi ønsker å undersøke, og definert hva vi anser som effektiv kommunikasjon. Med utgangspunkt i denne definisjonen vil vi se på en modell for hvordan man kan oppnå effektiv kommunikasjon i endringsprosesser.

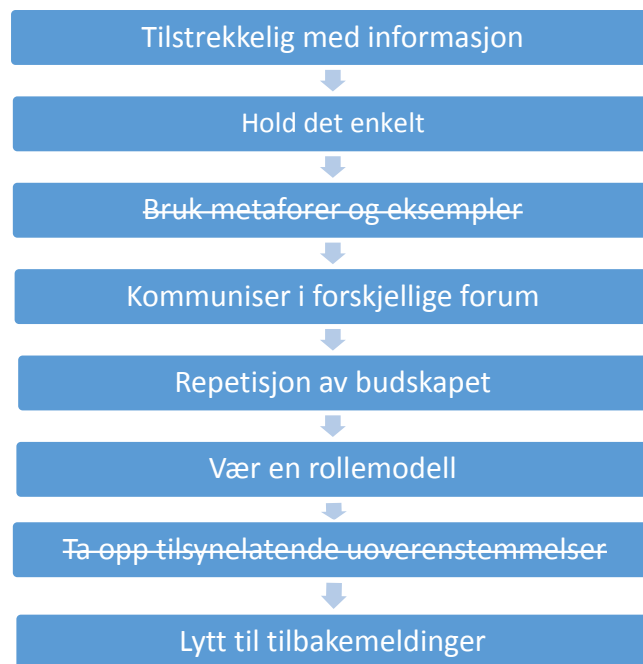
2.4.3 Effektiv kommunikasjon i endringsprosesser

Som påpekt i modellen for endringsprosesser er kommunikasjon av målet med endringen svært viktig i endringsprosessen, og en svært vanlig feil er at dette underkommuniseres (Kotter, 1996). Kotter (1996) peker spesielt på tre gjengående mønstre for ineffektiv kommunikasjon i forhold til målet med endringen. Den første gruppen som har ansvaret for

endringen bruker mye tid på å utvikle den nye visjonen og strategien, og lykkes ikke med å kommunisere dette videre til de utenfor gruppen. I forsøket på å kommunisere målet blir mellomledere overveldet av ny informasjon, og husker bare deler av det nye målet (Kotter, 1996). En annen situasjon har vi hvor øverste leder bruker mye tid på å kommunisere målet med endringen, hvor andre i toppledelsen er fraværende eller uengasjert. I dette siste tilfellet kan det være gjort mye for å formidle informasjon, for eksempel gjennom allmøter, nyhetsbrev og email, men ledelsen som skal drive frem endringen handler bevisst eller ubevisst i strid med de nye målene ved at de ikke bidrar til å formidle målet eller går foran som gode eksempler på hvordan ting skal gjøres (Kotter, 1996).

Kotter (1996) hevder at en leder kan unngå disse problemene og oppnå effektiv kommunikasjon ved å følge syv prinsipper for kommunikasjon, og dermed oppnå en vellykket endringsprosess (figur 4). Disse nøkkelprinsippene kan fungere som veiledning for organisasjoner som skal gjennomføre en endringsprosess, og for å oppnå at budskapet som formidles blir hørt og forstått (Kotter, 1996). Denne modellen for effektiv kommunikasjon passer både med definisjonen vi har valgt på kommunikasjon og effektiv kommunikasjon (Kotter, 1996). Samtidig er det enkelte punkter i modellen som vi ikke vil ha mulighet for å undersøke med god reliabilitet, i tillegg til at modellen ikke inkluderer et eget punkt om tilstrekkelig informasjon. Dette er punkter vi anser som viktig for å få til effektiv kommunikasjon sett i sammenheng med lovpålagte regler for intern kommunikasjon, og vi har derfor lagt dette inn i modellen. Vi får da modellen illustrert i figur 4:

Figur 4, Kotters modell for effektiv kommunikasjon under endringsprosesser



De punktene som vi ikke ønsker å undersøke etter modellene er først punktet om å bruke metaforer og eksempler når man kommuniserer målet med endringen. Kotter (1996) hevder at det å bruke metaforer og eksempler gjør det enklere å kommunisere kompliserte ideer raskt og effektivt. Dette kan samtidig gjøre det lettere for de ansatte å både forstå og huske målet med endringen på en enkel måte (Kotter, 1996). Det er imidlertid vanskelig for oss å undersøke så lang tid i etterkant med god nok reliabilitet. Vi vil derfor ikke å undersøke dette punktet i modellen.

Det neste punktet vi ikke vil undersøke er prinsippet som handler om at man bør forklare situasjoner hvor det ikke er samsvar mellom handlinger og visjonen til endringen (Kotter, 1996). Dette punktet blir for situasjonsbestemt til at vi vil undersøke hvorvidt det har oppstått slike situasjoner. Vi vil i det følgende gå nærmere inn på de øvrige trinnene vi vil vurdere i modellen.

2.4.2.1 Tilstrekkelig med informasjon

Intern kommunikasjonen i organisasjoner er i noen tilfeller lovpålagt, og flere lover og regler inneholder krav til internkommunikasjonen – arbeidsmiljøloven, Statens kommunikasjonspolitikk, Hovedavtalen mellom LO og NHO med flere. I vår oppgave er det først og fremst de krav til internkommunikasjon som fremkommer av arbeidsmiljøloven som er av interesse, da organisasjonen ikke har egne strategier og policy-dokumenter som er av betydning.

Av de lovpålagte reglene for internkommunikasjon er det først og fremst aml § 4-2 (3) som er av betydning. Ifølge denne paragrafen er det et krav om at det under omstillingsprosesser som er av betydning for den enkelte arbeidstakers arbeidssituasjon, at arbeidsgiver skal *«sørge for den informasjon (...) som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø»*, jf. aml. § 4-2 (3).

Ifølge forarbeidene er adressaten den enkelte arbeidstaker, jf. Ot.prp. nr. 49 (2004-2005), s. 98. Denne regelen tar også for seg kompetanseutvikling og medvirkning, men ettersom vi kun skal undersøke informasjonsflyten mellom lederne og de ansatte er ikke dette relevant for vår oppgave. Vi vil derfor begrense oss til å undersøke det innholdet i regelen som handler om informasjon.

En sentral faktor i aml. § 4-2 (3) er at det skal gis tilstrekkelig med informasjon til å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Det generelle kravet til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø er hjemlet i aml. § 4-1 (1). Innholdet i dette kravet beror på en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan påvirke arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd. Der må det blant annet tas hensyn til den alminnelige utviklingen i samfunnet generelt og spesielt i arbeidslivet. Dette innebærer at kravet til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø kan endre seg over tid, noe som også fremkommer av formålet med aml. Jf. § 1-1 a. I vår fremstilling vil vi ikke undersøke kravet til fullt forsvarlig arbeidsmiljø fullt ut, da det faller utenfor problemstillingen.

Vi vil i vår fremstilling først og fremst fokusere på om de ansatte i organisasjonen fikk tilstrekkelig med informasjon til å kunne utføre sin jobb så normalt som mulig etter at det har blitt foretatt endringer, og se dette i sammenheng med effektiv kommunikasjon. Vi vil

først og fremst undersøke om endringene har vært omfattende for den enkelte arbeidstakers arbeidssituasjon, fordi kravet til tilstrekkelig informasjon kun gjelder dersom endringene har vært omfattende. Videre vil vi undersøke hva de ansatte og ledelsen legger i begrepet tilstrekkelig informasjon og om de opplever at det er gitt tilstrekkelig med informasjon under endringsprosessen.

2.4.2.2 Hold det enkelt

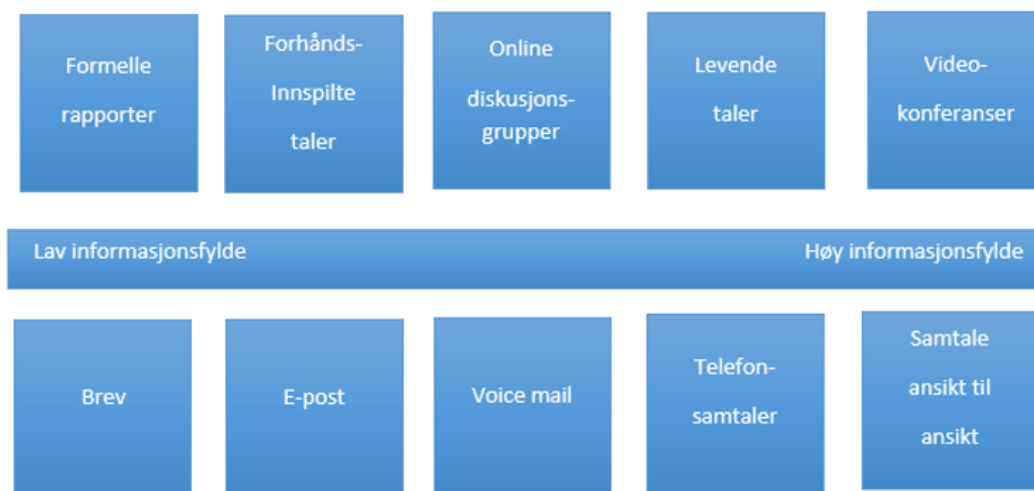
Ifølge Kotter (1996) er det første prinsippet for effektiv kommunikasjon å holde budskapet enkelt. Fokuset og enkel informasjon kan spres til en stor gruppe mennesker med fordel fremfor klønete formulert og komplisert informasjon (Kotter, 1996). Ifølge Kongsvik (2006) hevder (Quirke, 1995) at ulike typer endringer krever ulike kommunikasjonsstrategier. Under en endringsprosess vil de ansatte ha et ulikt behov for informasjon og kommunikasjon, samtidig som behovet for dialog og involvering vil være forskjellig ut ifra endringens omfang (Kongsvik, 2006). Vi ønsker derfor å undersøke hvorvidt ledelsen hadde en planlagt strategi for hva som skulle kommuniseres til de ansatte, både med tanke på å kommunisere krise og kommunisere visjon og strategi i henhold til Kotters (1996) modell på endring (se figur 3).

Ved å være presis kan man unngå unødvendige spekulasjoner, rykter og forvirring, men for å kommunisere budskapet på en enkel og fokusert måte må det planlegges nøye (Kotter, 1996). Uformell og ikke planlagt kommunikasjon kan være vanskelig for en organisasjon å kontrollere, dette kan være småprat i gangene, sladder i kantinen med mer (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Fakta kan tilføres de uformelle kanalene ved at lederen tar seg tid til å delta under kantinepraten ved lunsj (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Ifølge kommunikasjonsforeningen hevder Erlie (2006) at ledelsen har mulighet for å redusere forekomsten av negative rykter og spekulasjoner i organisasjonen ved benytte seg av riktige kommunikasjonskanaler og ha god kvalitet på den planlagte kommunikasjonen (Kommunikasjonsforeningen, 2010)). Vi ønsker derfor å undersøke om det har vært mye spekulasjoner, rykter og forvirring blant de ansatte, og se på dette i sammenheng med kommunikasjonsstrategi.

2.4.2.3 kommuniser i ulike forum

Kotter (1996) hevder at man bør bruke flere kommunikasjonskanaler til å kommunisere krise og målet med endringen, både i store og små møter, nyhetsbrev, felles email, formelle og uformelle møter. Hvilken kommunikasjonskanal man skal bruke, kommer blant annet an på hva budskapet er, hvor sensitive opplysningene er, hvor mange man skal nå frem til og hva en vil oppnå med kommunikasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). For eksempel passer e-post best i rutinemessige saker, mens ansikt til ansikt passer best til personlige saker (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Ofte vil det være lurt å velge flere typer informasjonskanaler - da er man sikker på at informasjonen når frem (Kotter, 1996). Illustrasjon 5 viser Kaufmann og Kaufmanns (2009) modell for kommunikasjonskanaler.

Figur 5, Kaufmann og Kaufmanns modell for kommunikasjonskanaler



Muntlig kommunikasjon ansikt til ansikt er en spesielt god måte å kommunisere et budskap på da det gir mulighet til å gi raske tilbakemeldinger, god informasjonsflyt og er personlig (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Også telefonsamtaler er en god kommunikasjonsmåte med toveiskommunikasjon, hvor det er stor mulighet for at oppmerksomheten er godt konsentrert om budskapet en ønsker å formidle (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Fordelen

med de muntlige kanalene er at man får en direkte bekreftelse på at budskapet når frem til mottaker. Når det gjelder e-post, brev og andre enveiskommunikasjonsmåter, kan de også være effektive i den forstand at informasjonen når frem til mange på en gang. (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Fordelen med skriftlig form er at opplysningene er dokumenterbare. Med elektroniske kanaler er fordelen at man når mange på kort tid (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Kotter (1996) hevder at det er viktig at ledelsen bruker flere kommunikasjonsforum for å nå frem til de ansatte på (Kotter 1996). Når den samme beskjeden kommer i seks ulike forum er det også mer sannsynlig at mottakeren både forstår og husker budskapet (Kotter, 1996). Det kommunikasjonsforumet som passer for en mottaker vil ikke nødvendigvis innebære at det er det riktige for en annen mottaker. Vi ønsker derfor å undersøke hvilke kommunikasjonskanaler som har blitt brukt, og hvilke refleksjoner den enkelte har til de ulike kommunikasjonskanaler som er benyttet til å formidle krise og budskapet for endringen.

2.4.2.4 Repetisjon

Det neste prinsippet i Kotters (1996) modellen for effektiv kommunikasjon handler om at man bør repetere budskapet for endringen. Budskapet synker først inn etter at det har blitt hørt mange ganger gjennom ulike kommunikasjonskanaler (Kotter, 1996). Vi ønsker derfor å undersøke hvorvidt budskapet for endringen er repetert i ulike kommunikasjonsforum, og om de ansatte har fått en bedre forståelse for krise og målet med endringen etter hvert som budskapet har blitt repetert.

2.4.2.5 Rollemodell

Ledelsen må gå foran som eksempler, og handle og ta beslutninger som er overens med endringens visjon og strategi (Kotter, 1996). Dersom alle fra ledelsen jobber i tråd med målet med endringen, vil de ansatte enklere forstå målet og det vil få bedre troverdighet (Kotter,

1996). Vi ønsker derfor å undersøke om ledelsen har jobbet i samsvar med organisasjonens nye strategi, og om de ansatte oppfatter at de har vært rollemodeller for hvordan de skal jobbe fremover.

2.4.2.6 Toveiskommunikasjon

Det siste punktet i modellen på effektiv kommunikasjon handler om å gi og ta, og lytte til tilbakemeldinger. Som allerede nevnt kan enveiskommunikasjon ha sine klare fordeler for å skape kriseforståelse blant de ansatte i en organisasjon som skal gjennomgå en endring (Kongsvik, 2006). Små endringer som nye leverandører, mindre endringer i systemer, nyheter eller andre ting som den ansatte kun behøver å bli gjort oppmerksom på behøver også kun å kommuniseres gjennom enveiskommunikasjon (Kongsvik, 2006).

Mer omfattende endringer vil kreve forståelse og eierskap til prosessen, og Quirque (1996) mener ifølge Kongsvik (2006) at behovet til involvering og kommunikasjon vil være mer omfattende. Toveiskommunikasjon under endringsprosesser vil kunne bidra til eierskap og forankring til prosessen (Kongsvik, 2006), og for at de ansatte i en endringssituasjon skal ha mulighet for å forstå, dele og føle seg forpliktet til målet med en endring er det viktig at kommunikasjonen er en toveisprosess (Kotter, 1996).

Vi ønsker derfor å undersøke hvilken form for kommunikasjon som er benyttet til å formidle krise og målene med endringen, om de ansatte underveis har hatt mulighet for å komme med tilbakemeldinger og om dette har vært viktig for den enkelte.

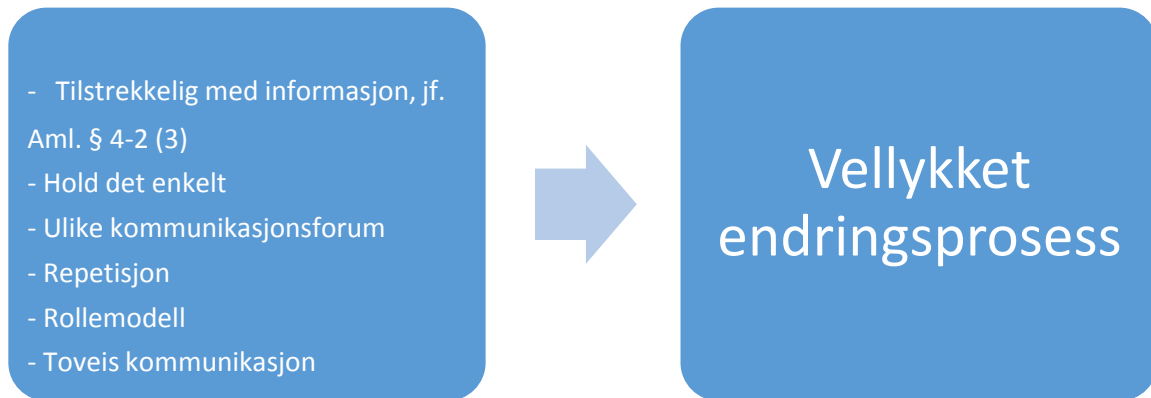
3.0 Visualisering av problemstillingen

I denne delen av oppgaven vil vi fremstille en visualisering av problemstillingen vår (figur 6), som er som følger:

Bidrar effektiv kommunikasjon underveis i endringsprosessen til en vellykket endringsprosess?

Hvis så – hvordan?

Figur 6: Visualisering av problemstillingen



På bakgrunn av vår problemstilling, samt definisjon på effektiv kommunikasjon, er det mest hensiktsmessig for oss å velge kvalitativ forskningsmetode. Vår kartlegging tar utgangspunkt i effektiv kommunikasjon under endringsprosessen ved Vicis AS. Vi ønsker derfor med utgangspunkt i Kotters (1996) modell for effektiv kommunikasjon i endringsprosesser (figur 5) undersøke trinnene i modellen i forhold til punktene om å kommunisere krise og kommunisere målene med endringene etter Kotters (1996) modell på endringsprosess (figur 3). Vi vil deretter se på hva effektiv kommunikasjon har å si i forhold til om endringen er vellykket – vil effektiv kommunikasjon kunne bidra til en vellykket endringsprosess og hvis så, hvordan?

4.0 Metode

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for hvordan vår undersøkelse skal gjennomføres. Vi vil presentere vår samarbeidspartner og utvalget. Deretter skal vi se på fremgangsmåten for datainnsamling og hvordan informasjonen vil bli behandlet analysen. Til slutt vil vi redegjøre for anonymitet, validitet og reliabilitet.

4.1 Forskningsdesign

Vi vil i denne delen utdype vårt valg av forskningsdesign. Først skal vi se på kriterier for valg av forskningsdesign, og ut fra dette skal vi velge det forskningsdesignet som passer best til vår problemstilling. Til slutt skal vi drøfte fordeler og ulemper ved det forskningsdesignet vi har valgt.

4.1.1 Kriterier for valg av forskningsdesign

Problemstillingen vår er knyttet til effektiv kommunikasjon under endringsprosesser. Vi ønsker å undersøke om effektiv kommunikasjon bidrar til en vellykket endringsprosess. Vi må derfor ha tilgang til en bedrift som er under en større endringsprosess. I tillegg må vi ha tilgang til et bestemt antall ledere og ansatte som er en del av endringsprosessen og som kan gi oss informasjon om kommunikasjonen under endringsprosessen. På grunn av tids- og ressursmangel, må vi ha et forskningsdesign som gir oss tilstrekkelig med informasjon ved én måling.

4.1.2 Valg av forskningsdesign

Ringdal (2009) beskriver fem ulike forskningsdesign. Av disse fem vurderte vi eksperiment og casestudie. Eksperiment er ifølge Ringdal (2009) det klassiske design for å undersøke

årsakssammenhenger. I et eksperiment har man ofte én eksperimentgruppe og én kontrollgruppe. Gjennom dette ser man om faktor X påvirker faktor Y. For vår problemstilling som skal avdekke om effektiv kommunikasjon fører til en vellykket endringsprosess, ville det vært interessant å se om dette var tilfelle gjennom et eksperiment. Ettersom vi ikke har mulighet til å ha en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe, er ikke eksperimentell design det rette designet for vår oppgave.

Casestudie er en intensiv undersøkelse av et lite antall analyseenheter (Ringdal, 2009). En slik studie vil gi tilstrekkelig med informasjon etter bare én måling. Dette vil være i samsvar med de kriteriene vi har for valg av forskningsdesign, og casestudie er derfor det aktuelle forskningsdesignet for å få svar på vår problemstilling. Vi vil innhente informasjon knyttet til vår problemstilling ved informantene hos Vicis AS. Vicis AS vil i denne sammenheng være vår case, og informantene hos Vicis AS vil være analyseenheter.

4.1.3 Fordeler og ulemper ved casestudie

En ulempe ved casestudien er at utvalget av informanter er begrenset på grunn av kravet om dybde og tidsbegrensning. En annen ulempe er at vi kun har mulighet til å undersøke hva informanten mener på det nåværende tidspunkt. I vår casestudie stiller åtte informanter fra Vicis AS; fire ledere og fire medarbeidere. Det kreves et stort antall informanter for at casestudien skal ha overførbarhet til andre case (Ringdal, 2009). På bakgrunn av dette anser vi ikke åtte informanter for representativt for kommunikasjonen under endringsprosesser ved andre bedrifter. Vi vil likevel anta at det informantene mener om effektiv kommunikasjon og en vellykket endringsprosess vil gi oss en innsikt i om effektiv kommunikasjon vil føre til en vellykket endringsprosess.

Fordelen ved et casestudie er at vi har nærhet til analyseenheter (informantene). Dette vil kunne gi oss fleksibilitet og mulighet til å komme med innspill og å utdype spørsmål slik at vi unngår eventuelle misforståelser. Denne fordelen gir oss mulighet til å innhente mye relevant informasjon av informantene på kort tid.

4.2 Beskrivelse av bedriften

Vi har valgt Vicis AS som samarbeidspartner. Vicis AS er et selskap innen IT-bransjen. Organisasjonen ble startet opp på 1900-tallet, og har siden da gjennomgått store endringer. Fra den ble startet opp har det kommet inn nye eiere, organisasjonene har kjøpt opp flere mindre virksomheter både nasjonalt og internasjonalt. De har i dag kontorer i flere land, og over 200 ansatte globalt. Organisasjonen har vokst kraftig i løpet av de siste fem årene, og mellom 2007 – 2011 økte de omsetningen med over 50 %.

Vicis AS er inndelt i flere segmenter, hvor hver region har fungert som en egen forretningsenhet. I segmentene i regionene har det vært oppdelt i fire avdelinger; salg, prosjekt, leveranse og support. Hver av avdelingene hadde en avdelingsleder som rapporterte til regionssjefen, som igjen rapporterte til øverste leder for organisasjonen.

Organisasjonen har nylig satt i gang en større endringsprosess hvor regionale enheter bortfaller som forretningsenheter og gått over til en funksjonell organisasjon på nasjonal basis. I stedet for regioner med egne avdelinger for salg, prosjekt, teknisk og support/service ble det iverksatt endringer hvor det ble opprettet nasjonale avdelinger med en leder for hver avdeling. Disse lederne har nå det overordnede ansvar, og styrer alle ressurser innen hver av disse disiplinene i hele Norge. Det var også misforhold mellom forretningsvolum og personalkapasitet på noen av kontorene, med tilhørende dårlig lønnsomhet som følge. På grunn av dette har organisasjonen foretatt en større nedbemanningsprosess hvor det har falt bort et ledelsesnivå og øvrige stillinger i Norge.

I tillegg til den strukturelle endringen ønsker styret at organisasjonen skal jobbe med en ny strategisk tilnærming til kunder. Hele 80 % av virksomhetens omsetning kommer fra store rammeavtalekunder og andre eksisterende kunder, mens rundt 20 % av omsetningen kommer fra nye og mindre kunder. Vi har fått opplyst at organisasjonen ønsker at salg jobber mer målrettet mot de store kundene, og forsøker å «bli kvitt» de mindre lønnsomme kundene, samtidig som vi ønsker å øke omsetningen på tjenester (prosjektering, teknisk, drift).

Organisasjonen ønsket også med endringen å forbedre lønnsomheten, øke effektivitet på prosesser og få bedre kvalitet på prosjekter. For å unngå å svekke samarbeidspartnerens

anonymitet, ønsker vi ikke å utdype casen ytterligere.

Den ene avdelingen ble sterkt berørt av endringen, og vi vil begrense vår oppgave til å bare ta for oss denne avdelingen.

4.3 Utvalg

Vårt utvalg består av åtte informanter som jobber på Vicis AS. En av informantene er toppleder i organisasjonen og den som initierte endringsprosessen. Med denne informanten vil vi gjennomføre et referanseintervju, for å få en bedre forståelse for casen. De øvrige vi skal intervju fra ledelsen har alle hatt en sentral rolle for den avdelingen vi skal studere, og ansvarlige for å kommunisere endringene til de ansatte. Disse er derfor ikke tilfeldig valgt. De ansatte vi skal intervju vil være tilfeldig utvalgte. Vi fikk en liste over navn på de som jobbet i avdelingen, og ut ifra dette plukket vi tilfeldig ut fire ansatte.

4.4 Anonymitet

Vi har under våre samtaler med informantene tatt opptak av intervjuene på en taleopptaker, og deretter transkribert intervjuene. Dette har vi gjort for å være sikre på at vi har fått med oss alt som ble sagt, samt for å sikre analysematerieell, og intervjuobjektets og vår troverdighet. Etter at intervjuet er transkribert har vi slettet intervjuet fra taleopptakeren for å sikre anonymisering av intervjuobjektet. Vi har anonymisert intervjuobjektet ved å bruke betegnelsen «leder A-D» og «ansatt E-H». Identiteten til intervjuobjektet skal derfor ikke være mulig å etterspore, da det ikke fremkommer noen personregistrering på PC'en som kan knyttes til disse, jf personopplysningsloven § 13, 1.ledd.

Anonymiseringen av intervjuobjektene har vært viktig for å kunne gjennomføre prosjektet, da det er et krav om at all informasjon skal behandles konfidensielt, jf Lov om behandling av personopplysninger av 14. april 2000 (personopplysningsloven). I tillegg til intervjuobjektene

er også organisasjonen anonymisert, vi har derfor valgt å kalle bedriften med et fiktivt navn, "Vicus AS" som er et latinsk uttrykk for endring.

Ved henvendelse til vår samarbeidspartner underskrev vi en avtale der vi bekreftet at ingen opplysninger som fremkom skulle offentliggjøres. Ut over dette fikk vi samtykke til å kunne publisere oppgaven på Høyskolens bibliotek, jf. informert samtykke, se vedlegg 1. Ingen data skulle benyttes uten samarbeidspartnerens samtykke. I og med at all data anonymiseres og ikke er sporbar, så er vi unntatt meldeplikten.

4.5 Datainnsamling

Datainnsamlingsmetoden vi har valgt å benytte er samtaleintervju med informantene. Grunnen til at vi har valgt denne metoden er at vi vil ha fleksibilitet i kommunikasjonsmuligheter. Kommunikasjonen vil foregå visuelt og auditivt, og vi har muligheter til å oppklare eventuelle misforståelser. En ulempe ved dette er at det krever mye tid (Ringdal, 2009). En annen ulempe kan være at man ubevisst stiller ledende spørsmål og dermed kan påvirke svarene (Ringdal, 2009). Vi har derfor forsøkt å unngå ledende spørsmål ved utformingen av intervjuguiden. Man kan intervjuere enten gruppevis eller individuelt. Vi ønsker å intervjuere informantene individuelt, da vi vil ha svar på hva den enkelte mener, og for å unngå at informantene sier seg enige i andres påstander (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010), eller blir påvirket av hverandre under intervjuet. Ved intervju gruppevis er det også en mulighet for at informantene ikke vil å være ærlige, da noen kanskje ikke ønsker at det de mener skal bringes videre til andre i bedriften av de andre informantene. Gruppeintervju passer best dersom man har som formål at det skal være en diskusjon mellom deltakerne (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Vi mener derfor at det er ideelt å utføre intervjuene individuelt.

Intervjuguiden vi har forberedt inneholder fullskrevne spørsmål (vedlegg 2-4). Intervjuene vil være semi-strukturerte, altså er spørsmålene i intervjuguiden utgangspunktet for intervjuet. Det vil si at vi ikke nødvendigvis følger spørsmålene i rekkefølgen den er satt opp i, og oppfølgingsspørsmål vil forekomme der det er behov for det.

4.5.1 Utforming av spørsmålene

Utformingen av spørsmålene er basert på vår problemstilling og teorifundament. Spørsmålene er åpne slik at informantene kan svare utdypende på spørsmålene vi stiller. Det har vi gjort for å få innblikk i informantenes meninger om endringsprosessen som har blitt gjennomført.

4.5.2 Gjennomføring av intervjuene

Vi vil gjennomføre intervjuene på fire dager, der vi setter av 60 minutter per intervju. Vi har valgt å lage tre forskjellige intervjuguides; et referanseintervju, en til ledelsen og en til de ansatte. Det som skiller intervjuguidene er at spørsmålene er rettet mot den rolle den enkelte informant har i organisasjonen. Ledelsen vil derfor få spørsmål rettet mot for eksempel hvordan de har kommunisert mot de ansatte, mens de ansatte da vil få spørsmål hvordan de har oppfattet kommunikasjonen fra ledelsen. Selv om spørsmålene er noe forskjellige, måler spørsmålene vi stiller det samme. Under intervjuene vil vi følge den samme intervjuguiden, slik at våre informanter vil få de samme spørsmålene. Oppfølgingsspørsmål vil bli tilpasset avhengig av informantens respons. Vi skal begge to være til stedet under intervjuet, men det er kun én skal stille spørsmål. Den andre skal observere, betjene taleopptakeren og ta håndskrevne notater.

4.6 Analyse

Som nevnt vil vi ta opp intervjuene på taleopptak og deretter transkribere dem etter at intervjuene er gjennomført. Dataanalysemetoden vi har valgt er temasentrert. At den er temasentrert vil si at vårt fokus er å gå i dybden på de temaene vi anser som sentrale, ikke at fokuset blir rettet mot hver enkelt informant (Thagaard, 2009). Fordelen med denne fremfor en personsentrert tilnærming, er at den i større grad ivaretar informantenes anonymitet (Thagaard, 2009).

4.7 Kvalitetssikring

Det finnes flere måter å sikre god kvalitet på kvalitative undersøkelser. *Reliabilitet* knyttes til spørsmål om forskningens pålitelighet, og *validitet* knyttes til vurderinger av spørsmålet om forskningens troverdighet. Begrepet *ekstern validitet* knyttes til vurderinger om tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, også kan overføres til å gjelde i andre sammenhenger.

4.7.1 Reliabilitet

For å sikre god reliabilitet vil vi i starten av hvert intervju kort presentere oss selv og hva vi undersøker, uten å avsløre for mye. Dette for at de skal bli kjent med oss og hva vi skriver om, og slik at de forstår at deres bidrag er viktig i vårt analysematerieell (Thagaard, 2009). Vi ønsker ikke å avsløre for mye om oppgaven, idet det kan påvirke svarene til informantene. Derfor vil informantene kun bli opplyst om temaet vi vil undersøke, men ikke problemstillingen i sin helhet.

Før vi starter å intervjuer, vil vi gi en kort beskrivelse av vår case uten å avsløre for mye om hva vår problemstilling er. Dersom vi avslører for mye om hva vi forsker på, vil dette kunne påvirke svarene til informantene.

4.7.2 Validitet

For å oppnå god validitet på intervjuene er det viktig at informantene svarer nøyaktig på det vi spør om. De vil også få god tid til å besvare alle spørsmålene. Vi vil informere om at det er frivillig å svare på spørsmålene. Dersom det er noen uklarheter, vil de ha mulighet til å kunne si ifra slik at vi får rettet opp i dette (utdype eller komme med eksempler som vil bidra til økt forståelse).

Det er viktig at det er flere forskere til stede under intervjuene for å styrke reliabiliteten og validiteten (Thagaard, 2009). Vi skal derfor være til stedet begge to under hvert intervju. Vi skal ta i bruk både taleopptak og håndskrevne notater under intervjuet. Deretter vil vi

sammenligne transkriberingene fra taleopptakeren med de håndskrevne notatene, for så å diskutere oss to imellom for å se om vi kommer til den samme tolkningen av svarene informantene har gitt. For å sikre god validitet, vil vi i forkant av undersøkelsen prøve ut vår intervjuguide med noen utenforstående (Thagaard, 2009).

4.7.3 Ekstern validitet

I vår undersøkelse ser vi på om effektiv kommunikasjon kan bidra til en vellykket endringsprosess i én organisasjon. Vår problemstilling ser vi på dagsaktuell ettersom samfunnet stadig er i større utvikling, og nærmere 70 % av alle endringsinitiativ mislykkes i å nå sine mål (Lokken, 2010).

Selv om vår undersøkelse kun baserer seg på kun åtte informanter, mener vi at resultatene i hvert fall kan benyttes internt i bedriften i forbindelse med andre eventuelle endringsprosesser. Det vil for eksempel være relevant å ta i betraktning hvilke kommunikasjonskanaler man benytter seg av ved en senere endringsprosess. Som nevnt i punkt 4.1.3 mener vi at det på grunn av et lite utvalg informanter at undersøkelsene vi gjør ikke vil være representative for eksterne organisasjoner som gjennomgår endringer. Teorien vi har benyttet vil imidlertid ha overførbarhetsverdi, da effektiv kommunikasjon under endringsprosesser er ikke et skjermet problem som bare kan gjelde denne bedriften.

5.0 Analyse

I dette kapitlet skal vi analysere den informasjonen vi fikk av informantene under intervjuet. Med utgangspunkt i teorifundamentet og vår visualiserte problemstilling har vi delt inn analysen i hovedkodene «endringsprosess» og «effektiv kommunikasjon». Denne inndelingen har vi for å få en gjennomgående oversikt i oppgavens struktur og for å sikre at vi får dekket hele problemstillingen. Inndelingen av våre informanter er skilt mellom ledelsen som har vært med på å drive frem endringene på ulike nivåer (Ledelse A-D) og de ansatte i den avdelingen vi undersøker (Ansatt E-H).

5.1 Endringsprosess

I denne koden har vi valgt å benytte oss av tre delkapitler, «*skape kriseforståelse*», «*kommunisere visjon og strategi*» og «*vellykket endringsprosess*». Denne inndelingen har vi gjort med utgangspunkt i tre av trinnene i Kotters (1996) modell på endringsprosess (figur 3).

5.1.1 Skape kriseforståelse

Dette delkapitlet har vi valgt å dele opp i to underkoder «*hvorfor endre*» og «*kommunisere krise*». Denne inndelingen har vi gjort fordi Kotter (1996) nevner disse to punktene som sentrale faktorer under trinnet «*skape kriseforståelse*» i hans modell på endringsprosess (se figur 3).

5.1.1.1 Hvorfor endre?

Vi skal nå ta for oss de ulike informantenes mening om hvorfor det ble iverksatt endringer i forhold til modellen på endringsprosess. Da vi spurte informantene om hvorfor det ble

iverksatt en endringsprosess hadde samtlige informanter relativt delt oppfatning om hvorfor. Dette fremkommer blant annet av leder A og B.

«Det var nødvendig å gjennomføre en effektivisering og konsolidering etter fem, seks år med veldig sterk vekst. Det var dårlig lønnsomhet og en del misfornøyde kunder og vi mistet en del anbud som vi burde ha vunnet».

LEDER A

«For å få en effektiv utnyttelse av ressursene, og få samkjørt rutiner, prosedyrer på hvordan man gjør ting og bedre lønnsomhet».

LEDER B

Vi ser her at det blant ledelsen er ulike svar i forhold til hvorfor endringen ble iverksatt, men det er tydelig at bedre lønnsomhet, effektivisering og bedre kvalitet er faktorer de er enige om.

Da vi spurte de ansatte om hvorfor det ble iverksatt endringer hadde samtlige av informantene ganske lik oppfatning om hvorfor. Dette fremkommer blant annet av ansatt E og G:

«Tallene var røde måned etter måned, så til syvende og sist er det økonomien som slår inn. Også var det mye dårlig kvalitet på prosjekter, så vi måtte bli kvitt de som ikke jobbet riktig».

ANSATT E

«Det fungerte jo ikke sånn det var. Vi brukte alt for mye tid og ressurser på ting som kunne bli gjort på andre måter. Tungvinte arbeidsprosesser generelt i hele bedriften, og dårlig kvalitet i prosjekter».

ANSATT G

Vi ser altså her at det er lik forståelse mellom ledelsen og de ansatte på hvorfor det endres. Alle informantene er enige i at dårlig kvalitet, lønnsomhet og effektivitet var en grunn for at det ble iverksatt endringer i organisasjonen.

5.1.1.2 Kommunisere krise

Vi ønsker her å kartlegge informantenes oppfattelse av situasjonen organisasjonen befant seg i da endringene ble iverksatt, og om de er enig i at det var krise. Vi fikk i referanseintervjuet opplyst fra øverste leder i selskapet at det ikke var noen tvil om at det var krise i selskapet, og det er derfor interessant å se på om ledelsen har kriseforståelse, og om de har lyktes med å formidle krise videre til de ansatte.

Da vi spurte informantene om det var krise i selskapet fikk vi varierende svar. Dette fremkommer blant annet av svarene fra leder A og B.

«Ja, det er helt klart! I Norge hadde vi en situasjon der vi tapte penger, og det fikk konsekvenser at vi ikke jobbet i tråd med arbeidsprosessen».

LEDER A

«Nei, vil ikke kalle det krise, men det var alvorlige utfordringer i forhold til inntjening».

LEDER B

Også i svarene fra ansatte informantene fikk vi spredte svar, som kommer tydelig frem i svarene til ansatt F og H.

«Tja, krise er jo et veldig sterkt ord. Det var ikke bra, men det var ikke krise. (...) syns kanskje det var krise».

ANSATT F

«Ja, men det har det vært lenge».

ANSATT H

Vi ser altså at det både i ledelsen og blant de ansatte er delte meninger om hvorvidt det var krise, hvor noen av informantene fra ledelsen og de ansatte mente det var krise, mens noen mente at det ikke var krise.

5.1.2 Kommunisere visjon og strategi

Vi vil nå ta for oss de ulike informantenes forståelse for hva målet med endringen er.

Da vi spurte ledelsen om hva målet med endringen hadde informantene ganske lik oppfatning. Dette fremkommer blant annet fra svarene til leder A og B.

«Målet med endringen er å få bedre lønnsomhet og bedre kvalitet i forhold til kundene, effektive prosesser og kvalitet vil jo gjøre kunden mer fornøyd og være til vår fordel».

LEDER A

«Den ene var å få en nasjonal avdeling som kan prioritere ressurser på tvers av regionene – da får man en effektiv utnyttelse av ressursene. Det andre som var viktig var å få samkjørt rutiner og prosedyrer og hvordan vi gjør ting».

LEDER B

Vi ser her at det blant ledelsen er felles oppfatning om at målet med endringen er bedre lønnsomhet, effektivitet og bedre kvalitet.

Da vi spurte ansatte om hva målet med endringen var, fikk vi generelt en del felles svar. Dette fremkommer blant annet av svaret til ansatt E.

«Det er jo det at de ønsker å få en bedre kontroll på kostnader og tjene penger, sitte igjen med mer på bunnlinjen og kvitte seg med de som ikke er med på å skape inntekter».

ANSATT E

På dette området skiller ansatt F seg litt ut da han har en litt annen oppfatning om hva som er målet med endringen.

«Slik jeg ser det er det mest for å spare masse penger på kort sikt for at det skulle se penere ut på årsregnskapet (...) for å få solgt selskapet og tjene masse penger».

ANSATT F

Vi ser altså her at det stort sett er en felles oppfatning blant ledelsen om hva målet med endringen er; bedre lønnsomhet, effektivitet og kvalitet. De ansattes mening skiller seg fra

ledelsens da de ansatte kun har fokus på kostnader og inntekter. I tillegg anser den ene ansatte målet med endringen å være et kortsiktig mål for å spare penger, slik at det skulle se bedre ut på årsregnskapet.

5.1.3 Vellykket endringsprosess

Vi vil nå ta for oss de ulike informantenes vurdering av om endringen er vellykket.

Da vi spurte ledelsen om endringen var vellykket i henhold til målene med endringen, var informantene fra ledelsen av samme oppfatning. Dette fremkommer blant annet av svarene til leder D og leder A.

«Proessen har gått veldig bra i forhold til omorganiseringen og nedbemanningen, men vi har organisatoriske utfordringer som vi fortsatt jobber – så alt er ikke løst etter omorganiseringen. Med vi har fått flere gode indikasjoner på at folk er fornøyde med de endringene som er gjort».

LEDER D

«Det vi har oppnådd allerede er ganske bra, et veldig bra driftsresultat, sykefraværet har gått ned, og strengere rutiner og systemer som sikrer bedre kvalitet. Men det vil jo fortsatt ta litt tid før, og vi har fortsatt utfordringer».

LEDER A

Vi ser av svarene fra leder D og leder A og de allerede har oppnådd ett av de ønskede målene med endringen som var bedre lønnsomhet. De har også oppnådd høyere trivsel og lavere sykefravær. Men de er begge enige om at det fortsatt er utfordringer og at det vil ta noe tid før endringen er vellykket. De ansatte er av en noe annen oppfatning enn ledelsen, hvilket fremkommer av svarene fra ansatt H og ansatt G.

«Man er ikke i mål, måten vi skal jobbe på er en prosess som ikke er på plass i det hele tatt. Hvordan vi jobber med (...) avdelingen nå så fungerer det ikke bra».

ANSATT H

«Jeg vet ikke, hvis hele sjappa hadde jobbet etter samme boka så hadde det fungert kjempebra».

ANSATT G

Vi ser her at de ansatte opplever at man ikke er i mål med endringen, og at det er utfordringer i forhold til samarbeid med en annen avdeling.

5.2 Effektiv kommunikasjon

I denne koden har vi valgt å benytte oss av seks delkapitler. På bakgrunn definisjonen vi har valgt for effektiv kommunikasjon, kom vi frem til en modell hvor hvert delkapittel er basert på hvert trinn/prinsipp i denne modellen. Disse delkapitlene er «tilstrekkelig informasjon», «hold det enkelt», «kommuniser i ulike forum», «repetisjon», «rollemodell» og «toveiskommunikasjons».

5.2.1 Tilstrekkelig med informasjon

Vi har spurt ledelsen og de ansatte om hva endringen innbar for deres arbeidssituasjon, hva de anser som tilstrekkelig informasjon, og om ledelsen og de ansatte opplever at det er gitt tilstrekkelig med informasjon.

5.2.1.1 Hva innebar endringene for den den enkeltes arbeidssituasjon

Vi vil først ta for oss de ulike informantenes meninger om hva endringene innebar for deres arbeidssituasjon, og om endringen har vært av betydning for deres arbeidssituasjon.

Da vi spurte informantene i ledelsen hva slags betydning endringene hadde på deres arbeidssituasjon, var svarene ganske like. Dette fremkommer av svarene til blant annet informant B og D:

«Etter omorganiseringen så gikk jeg sånn sett ut av avdelingen og fikk en annen rolle som er mer reindyrka på kvalitet, HMS og prosjektkontroll».

LEDER B

«For min del så betydde det at jeg måtte gå over til en annen avdeling som leder der».

LEDER D

Vi ser ut fra svarene til leder B og D at begge har gått over til en annen avdeling. De to andre informantene i ledelsen fortalte hva slags betydning for de ansattes arbeidssituasjon endringene har hatt. Det fremkommer av svarene til leder A og C at de ansatte har fått mer å gjøre og at det har blitt strengere hvordan de skal jobbe. Dette kan vi se her:

«For mange innebærer endringene at de har fått mer å gjøre og nye ledere å forholde seg til. Men mange ansatte har det ikke vært noen særlig konsekvens».

LEDER A

«Mange har fått mer å gjøre. Den største forskjellen er at det lederen synes var ok tidligere, er ikke fullt så ok nå».

LEDER C

Da vi spurte de ansatte hva slags betydning endringene hadde på deres arbeidssituasjon, var informantene ganske enige om hvordan deres arbeidssituasjon har blitt etter endringsprosessen. Dette fremkommer av svarene til blant annet ansatt F og G:

«Ikke noe særlig, jeg gjør det samme som jeg gjorde tidligere. Bare at jeg nå har enda strammere linjer for å gjøre det vi får lov til».

ANSATT F

«Alt er mye mer prosesstyrt, hvordan ting skal jobbes med og klarere retningslinjer på hva vi skal gjøre og ikke gjøre, og hva vi skal avvise for å si det sånn».

ANSATT G

Som det fremkommer av svarene til ansatt F og G har ikke endringene hatt så mye å si for arbeidssituasjonen deres. Ut fra svarene har det blitt mer prosesstyrt, strammere og klarere retningslinjer for hvordan de skal jobbe. Ellers føler de ikke at de har fått mer å gjøre, slik leder A og C trodde de ville.

5.2.1.2 Begrepet tilstrekkelig med informasjon

Vi vil nå ta for oss de ulike informantenes meninger om hva de legger i begrepet *tilstrekkelig informasjon*.

Da vi spurte informantene i ledelsen hva de legger i begrepet tilstrekkelig informasjon, var informantene litt uenige. Dette fremkommer av svarene til blant annet leder A og B:

«Med tilstrekkelig informasjon mener jeg at vanlige arbeidstakere skal ha fått vite nok til å forstå at endringer må iverksettes. Videre at de får informasjon om hvorfor spesifikke endringer iverksettes. For ledelse og nøkkelpersonell er informasjonsbehovet utvidet og de må snarest få bekreftet at/om de er ønsket med videre i og at de vil bli lyttet til».

LEDER A

«Både det som gjelder en personlig i forhold til arbeidssituasjon og det langsiktige i forhold til selskapet fremover».

LEDER B

Vi ser at leder A er mer opptatt av at man skal formidle hvorfor endringene iverksettes og involvering av nøkkelpersonell, mens leder B er mer opptatt av de ansattes behov og deres arbeidssituasjon, samtidig som han ønsker å formidle de langsiktige forholdene til selskapet.

Da vi spurte de ansatte hva de legger i begrepet tilstrekkelig informasjon, var informantene ganske enige på hva de mener er tilstrekkelig informasjon. Dette kan vi se ut fra svarene til ansatt G og H:

«Det vil jeg si er den informasjonen man som arbeidstaker er avhengig av å ha for å kunne fungere som normalt i arbeidshverdagen. Hvem som blir berørt, hvor mange og hvordan man organisasjonsmessig ser på bedriften er spørsmål man ofte blir sittende med, som kan forstyrre arbeidshverdagen».

ANSATT G

«Informasjon som gjør at jeg ikke trenger å være bekymret for egen jobbsituasjon».

ANSATT H

Ut fra svarene til ansatt G og H kan vi se at de mener at de får tilstrekkelig informasjon når de ikke trenger å være bekymret for egen arbeidssituasjon og ikke trenger å sitte igjen med masse spørsmål.

Vi kan altså se at ledelsen seg imellom er litt uenige i hva som skal kommuniseres til de ansatte. De ansatte er enige med hverandre hva de ønsker at skal kommuniseres. Leder B er enige med de ansatte hva som anses som tilstrekkelig informasjon.

5.2.1.2 Tilstrekkelig med informasjon

Vi skal nå ta for oss de ulike informantenes meninger om de mener det er gitt tilstrekkelig med informasjon til å utføre arbeidsoppgaver normalt.

Da vi spurte ledelsen om de ansatte hadde fått tilstrekkelig informasjon, var det ganske delte meninger. Dette kan vi blant annet se ut ifra svarene til leder A og D:

«Man kan alltid bli bedre på kommunikasjon. Vi kunne kanskje sendt ut e-mailer hyppigere og hatt hyppigere allmøter».

LEDER A

«Ja det vil jeg absolutt si! Det var definitivt en del av den prosessen at de ikke bare ble orientert, men også tatt med på råd på hvordan de kunne tilpasse arbeidssituasjonen».

LEDER D

De ansatte er derimot ganske enige om hva de mener. Dette kan vi se ut ifra svarene til blant annet ansatt F og H:

«Ja vi har fått det ukentlig. Vi er veldig klar over hvordan vi skal jobbe, men det er ikke så lett å jobbe sånn på grunn av at hele kjeden ikke er bra nok».

ANSATT F

«Jeg følte ikke at det var mangelfullt».

ANSATT H

Ut fra dette kan vi se at ledelsen er litt uenige i om de mener de ansatte har fått tilstrekkelig med informasjon. Dette ser vi fordi leder A mener man alltid kan bli bedre på kommunikasjonen, mens leder D mener det har vært formidlet tilstrekkelig informasjon. De ansatte er enige i at informasjonen har vært tilstrekkelig. Dette ser vi ut fra svaret til ansatt F der han sier at han er klar over hvordan de skal jobbe, og virker fornøyd med ukentlig informasjon.

5.2.2 Holde det enkelt

Vi ønsker å undersøke hvorvidt ledelsen hadde en felles kommunikasjonsstrategi for hva som skulle kommuniseres til de ansatte, samtidig som vi har undersøkt om det har vært forekomst av rykter og spekulasjoner i organisasjonen.

5.2.2.1 Kommunikasjonsstrategi

Vi skal ta for oss de ulike ledelsesinformantenes tilbakemelding på om det hadde blitt utarbeidet en felles strategi for hva som skulle kommuniseres fra ledelsen til de ansatte. Da vi spurte ledelsen om dette fikk vi ganske like tilbakemeldinger på hva denne strategien gikk ut på. Dette fremkommer blant annet fra svarene til leder A og leder C:

«Altså, det var en bevisst strategi at kommunikasjonen til de ansatte egentlig skulle være direkte fra toppleder, slik at han hadde kontroll, for budskapet blir vannet ut og vrent og særlig når man som skal begynne å forsvare hvordan du har gjort det før og nå selv skal begynne å jobbe på nye måter - det er vanskelig å gjøre på en troverdig måte».

LEDER A

«Toppleder var opptatt av at vi ikke skulle spekulere i dette men at vi tydelig skulle referere til den teksten som var forfattet av han og styret i forhold til denne prosessen. Det ble litt sånn at plutselig får noen en telefon fra pressen eller lignende, og ovenfor disse begynner å spekulere i hvorfor det ble som det var først og fremst dette (...) ville unngå på firmaets vegne. Og litt i forhold til de ansatte at ikke lederen spekulerte på sidelinjen og lage en historie ut av det som de ikke skal gjøre».

LEDER C

Vi ser her at det er samsvar mellom de ulike lederne om hvordan og hva de skulle kommunisere til de ansatte.

5.2.2.1 Uformell kommunikasjon

Vi vil nå ta for oss om informantene mener det har vært mye uformell kommunikasjon under endringsprosessen, med forekomst av rykter, spekulasjoner og forvirring blant de ansatte.

Da vi spurte informantene i ledelsen om det har vært mye uformell kommunikasjon rundt endringsprosessen, var informantene både enige og uenige i hva de mente om den uformelle kommunikasjonen. Dette fremkommer av svarene til blant annet leder B og C:

«Ja masse. Og det verste er hvis lederne deltar i slike samtaler, det legitimerer. Og det er ikke bra for kulturen at folk spekulerer og sånne ting».

LEDER B

«Ja, masse. Jeg har tatt del i det selv også. Den uformelle kommunikasjonen (kos med misnøye) er jo ikke bra. Det kan føre til spekulasjoner hvis kommunikasjonen er for dårlig fra ledelsen».

LEDER C

Vi kan se ut fra svarene til leder B og C at de begge er enige i at dersom den formelle kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte er dårlig planlagt eller dårlig vil det føre til spekulasjoner og misnøye blant både ledelsen og de ansatte.

Da vi spurte de ansatte om det har vært mye rykter, spekulasjoner og forvirring rundt endringsprosessen, er de ansatte av den samme oppfatning som ledelsen om at det er mye «kos med misnøye». Samtidig får vi vite at det blant de ansatte har vært mye spekulasjoner, negative holdninger og rykter. Dette fremkommer av svarene til blant annet ansatt E og F:

«Det har vært mye negative innstillinger og drittprat. Det gjør det ikke enklere for oss som skal være igjen å høre på alt det negative, samtidig som de også indirekte prøver å påvirke folk rundt seg til å få samme typer følelser».

ANSATT E

«Ja, det har det vært mye av, og det skaper ikke noen positive vibber i bedriften».

ANSATT F

Ut fra svarene til ansatt E og F ser vi at de mener at det har vært mye uformell kommunikasjon og at den type kommunikasjon ikke har vært positiv.

5.2.3 Kommuniser i ulike forum

Vi ønsker å undersøke hvilke kommunikasjonskanaler som ble brukt til å formidle budskapet med endringen, og hva de ansatte syntes om bruken av de kommunikasjonskanalene som ble brukt.

Vi skal nå ta for oss hvilke kommunikasjonskanaler fra ledelsen til de ansatte som ble brukt for å formidle endringen.

Da vi spurte informantene i ledelsen hvilke kommunikasjonskanaler som ble brukt for å formidle endringene, var ledelsen enige i hva som ble brukt. Dette fremkommer av svarene til blant annet leder B og D:

«Det var først og fremst en til en-samtaler, og selvfølgelig avdelingsmøter og noe skriftlig informasjon på mail».

LEDER B

«Det var muntlig informasjon, småmøter, avdelingsmøter, face to face – og det ble gjerne oppsummert i etterkant i skriftlig form. Men først og fremst muntlig».

LEDER D

Vi ser ut fra svarene til leder B og D at det ble i hovedsak brukt muntlig kommunikasjon, både gjennom en til en-samtaler og avdelingsmøter, men at det også ble gitt informasjon via e-post.

Da vi spurte de ansatte hvilke kommunikasjonskanaler ledelsen brukte for å formidle endringene, var det en ganske delt oppfatning om hvilke kommunikasjonskanaler som ble brukt. Dette fremkommer av svarene til blant annet ansatt G og H:

«Mest telefon, litt fellesinformasjon på mail. Også var det oppfølging personlig på telefon».

ANSATT G

«Det var en til en-møter og allmøter. Også var det noen e-mailer og oppfølgingsamtaler i avdelingen».

ANSATT H

Vi kan ut ifra svarene til informantene kan vi se at det har blitt kommunisert i ulike forum. Vi ser at informasjonen først og fremst var muntlig i form av forskjellige møter, men at noe av kommunikasjonen også foregikk per e-post og telefon.

Vi vil nå ta for oss hva informantene tenkte om bruken av de formelle kommunikasjonskanalene som har blitt brukt.

Da vi spurte informantene i ledelsen hva de tenkte rundt bruken av de formelle kommunikasjonskanalene som hadde blitt brukt, var svarene ganske varierende, men vi kan se at de var opptatt det samme. Dette fremkommer av svarene til blant annet leder B og C:

«Ja det har vel egentlig være ganske uformelt! Jeg var mest opptatt av å fokusere på den enkelte ansatte og hva de følte, syntes og var opptatt av i denne prosessen».

LEDER B

«Jeg føler ikke man har skikkelig kommunikasjon før man møtes ansikt til ansikt. Videokonferanser funker fint til å ha møter og treffe beslutninger, men når det kommer til det menneskelige nivået, synes jeg det er bedre med tettere bånd».

LEDER C

Som vi kan se ut fra svarene til leder B og C er at de er begge opptatt av forholdet med de ansatte og deres følelser rundt endringsprosessen.

Da vi spurte de ansatte hva de tenkte rundt bruken av de formelle kommunikasjonskanalene som hadde blitt brukt, var de ansatte litt uenige om hvordan den formelle kommunikasjonen har foregått. Dette fremkommer av svarene fra blant annet ansatt G og H:

«Jeg synes det var litt for lite personrettet, det var mer sånn organisasjons- og avdelingsmessig, men lite hva det innebar for hver enkelt – det savnet jeg i hvert fall».

ANSATT G

«Møter har vært veldig bra, og vi har fått muligheten til å gi tilbakemeldinger der».

Ut fra dette kan vi se at de ansatte er litt uenige i hvordan den formelle kommunikasjonen har foregått. Ledelsen synes det har vært ganske uformelt, med en til en samtaler, og de har vært opptatt av de ansattes behov, hva de mente og følte. De ansatte nevner ikke noe om en til en samtaler, men ansatt H mener de har fått mulighet til å gi tilbakemeldinger i møter. Ansatt G mener derimot at kommunikasjonen har vært for lite personrettet.

5.2.4 Repetisjon

Vi ønsker å undersøke om budskapet for endringen ble repetert i ulike kommunikasjonsforum og om de ansatte har fått en bedre forståelse for endringen etter hvert som det har blitt repetert.

Da vi spurte informantene i ledelsen om det har vært repetisjon av budskapet for endringene, var svarene ganske like. Dette fremkommer av svarene til blant annet leder B og C:

«Det ble nok repetert ganske mye ja. I ukentlige avdelingsmøter, i en til en samtaler også på email».

LEDER B

«Ja, jeg gjør det hver dag».

LEDER C

Vi ser ut fra svarene til informantene at budskapet for endringen ofte kommuniseres til de ansatte.

Da vi spurte de ansatte om det har vært repetisjon av budskapet for endringene, var svarene ganske like. Dette fremkommer av svarene til blant annet ansatt G og H:

«Vi jobber med det ukentlig, både i avdelingsmøter og i oppfølgingsmøter. Og det blir repetert i ulike kommunikasjonsforum».

ANSATT G

«Ja. Det er et diskusjonstema hele tiden på prosjektmøter om hvordan vi skal jobbe sammen med salg».

ANSATT H

Som vi kan se mener også de ansatte at budskapet blir repetert ofte, altså samsvarer svarene til ledelsen og de ansatte. Videre har vi spurt hvorvidt de ansatte har fått en bedre forståelse for målet med endringen etter hvert som det er blitt repetert. Også her er det like meninger blant de ansatte, noe som kommer frem i fra svaret til ansatt E.

«Måten å jobbe på var jo lik, så det var ikke så mye som kunne repeteres».

ANSATT E

Ut fra svarene vi har fått har vi forstått at det ikke var så mye som trengte å bli repetert.

5.2.5. Rollemodell

Vi ønsker å undersøke om ledelsen handlet i samsvar med organisasjonens nye strategi, og om de ansatte oppfatter at de har vært rollemodeller for hvordan de skal jobbe fremover.

Da vi spurte informantene i ledelsen om de har handlet i tråd med endringene, var svarene ganske like. Dette fremkommer av svarene til blant annet leder A og B:

«Ja. Og jeg merket at det ikke egentlig var nok fokus på kostnader og folk gjorde ikke alt som de skulle – så jeg valgte noe symbolsk da jeg fjernet fruktfat og pølsefredagen – og det ble det mye snakk om. Og det var min intensjon for å minne folk på at ting ikke var helt okay i selskapet».

LEDER A

«Man må være rollefigur hele veien, og noe av det viktigste er å vise at du er lojal til det som er besluttet og jobber målrettet med å komme forover, og ikke vingle i forhold til det du sier i ulike sammenhenger. At du er tydelig som leder».

LEDER B

Som vi ser ut fra svarene til leder A og B mener begge to at man må handle i tråd med endringen og gå foran som eksempler. De mener at man må være lojal til det som er besluttet og være tydelig som leder.

Da vi spurte de ansatte om de synes ledelsen har handlet i tråd med endringene, var de enige alle sammen. Dette fremkommer av svarene til blant annet ansatt F og G:

«Tja, han lederen som var tidligere var ikke så bra, men det er bedre nå».

ANSATT F

«Ja, nå synes jeg det. Etter at vi fikk ny leder synes jeg i hvert fall det».

ANSATT G

Som det fremkommer av svarene til informantene, er de ansatte enige i at ledelsen i den avdelingen vi undersøker er flinke til å gå foran som eksempler og handler i tråd med

endringene. Ansatt F og G er enige i at den nye lederen er flinkere enn den lederen som var tidligere.

5.2.6 Toveiskommunikasjon

Vi skal nå ta for oss hvorvidt ledelsen mente de ansatte hadde mulighet til å komme med tilbakemeldinger og om de ansatte mente de hadde mulighet til å komme med tilbakemeldinger til ledelsen.

Da vi spurte informantene i ledelsen om de ansatte hadde fått mulighet til å komme med tilbakemeldinger underveis i endringsprosessen, var svarene like. Dette fremkommer av svarene til blant annet leder B og D:

«Jeg fikk positive tilbakemeldinger i forhold til de møtene jeg hadde».

LEDER B

«Jeg vil påstå at anledningen til å stille spørsmål i hvert fall var stor, både fordi man hadde en til en møter og avdelingsmøter. Og de ble også oppfordret til å komme med tilbakemeldinger».

LEDER D

Vi ser ut fra svarene til leder B og D at de mener de har vært åpne for tilbakemeldinger og også ønsket tilbakemeldinger fra de ansatte.

Da vi spurte de ansatte om de hadde fått mulighet til å komme med tilbakemeldinger før/underveis i endringsprosessen, var svarene ganske like, men ansatt F skilte seg litt ut. Dette fremkommer av svarene til blant annet ansatt E, H og F:

«Ja. Kommunikasjonen har vært veldig åpen og grei, og jeg føler jeg fin kan gi tilbakemeldinger til min leder».

ANSATT E

«Ja, men det har også vært ganske stor enighet om hva som ikke har fungert. Jeg har i hvert fall fått muligheten til å si det jeg mener».

ANSATT H

«Ja, vi har vel det, men man har vel ikke følt at det har blitt gjort noe med eller tatt til etterretning. Det har vært ganske enveis hele den prosessen, føler jeg».

ANSATT F

Vi kan se ut fra svarene til ansatt E og H at kommunikasjonen har vært åpen og at de ansatte har hatt mulighet til å gi tilbakemeldinger. Ansatt F har også følt at det har vært åpent for tilbakemeldinger, men at det ikke har blitt tatt til etterretning.

6.0 Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte funn fra analysen opp mot vårt teorifundament. Dette innebærer at vi vil koble informantenes svar mot tidligere benyttet teori for å se om det er samsvar. Strukturen i dette kapitlet tar utgangspunkt i analysekapitlet, men der har vi funnet det hensiktsmessig å slå sammen enkelte underkoder. Drøftingskapitlet vil være avgjørende for konklusjonen på vår problemstilling.

6.1 Endringsprosess

Formålet med denne hovedkoden er å drøfte om det er samsvar mellom den teorien vi har på endringsprosess og informantenes mening. Vi har funnet det hensiktsmessig å drøfte underkodene «*Skape kriseforståelse*», «*Kommunisere visjon og strategi*» og «*Vellykket endringsprosess*» hver for seg. Dette gjør vi fordi punktene har selvstendig betydning i endringsprosessen, og i forhold til effektiv kommunikasjon.

6.1.1 Skape kriseforståelse

Den første fasen i modellen til Kotter (1996) på endringsprosesser handler om at organisasjoner må skape kriseforståelse. Herunder nevner Kotter (1996) to hovedpunkter vi anser som sentrale i forhold til å undersøke om det er samsvar mellom våre undersøkelser og teorien. Disse er å *kommunisere krise*, og det er at folk må *forstå hvorfor* organisasjonen endrer.

Da vi spurte våre informanter om det var krise i selskapet, avdekket våre undersøkelser at det er delte meninger mellom ledelsen og de ansatte på om det var krise i selskapet. Enkelte av informantene svarer at det helt klart var krise i selskapet. Dette stemmer overens med Kotters (1996) modell på endringsprosesser (se figur 3), fordi det første trinnet i denne modellen handler om å skape kriseforståelse. I henhold til denne teorien vil de ansatte som har kriseforståelse yte mer for at endringen skal bli vellykket (Kotter, 1996). Andre

informanter opplever imidlertid ikke at det var krise i organisasjonen, og vi har derfor ikke funnet støtte for at det er skapt kriseforståelse i tråd med Kotters (1996) modell. I henhold til teorien vil organisasjonen derfor ha et dårlig utgangspunkt for den videre endringsprosessen, og risikere at endringen ikke blir vellykket (Kotter, 1996).

Likevel ser vi i vår analyse at det er en ganske unison forståelse for hvorfor organisasjonen måtte foreta endringer, og samtlige av informantene mener dårlig økonomi og kvalitet er årsaker til hvorfor. Dette stemmer overens med teorien fordi trinnet i endringsmodellen, som handler om å skape kriseforståelse, også handler om å skape forståelse for hvorfor det endres (Kotter, 1996).

Det imidlertid ikke er samsvar mellom de to faktorene som er sentrale i punktet om å kommunisere krise, kriseforståelse og hvorfor det endres. En mulig årsak til dette kan være på grunn av at begrepet krise har ulik betydning for informantene. Det kan diskuteres hvorvidt validiteten på valg av begrepet krise og valg av formulering har vært avgjørende for svarene vi fikk av informantene. Tilsammen mener fire av åtte informanter at det var krise, og ser vi på tilbakemeldingene vi fikk fra de øvrige ser vi at ansatt F mente at krise er et veldig sterkt ord, men at det ikke var bra. Også en av de andre informantene stiller spørsmåltegn til hva man legger i begrepet krise. Leder B påstår at han ikke ville kalle det krise, men at det var alvorlige utfordringer i forhold til inntjening. Vi anser valg av begrep som avgjørende for svarene vi fikk, og vil ikke ilegge disse funnene stor vekt da samtlige av informantene er enige om at det ikke står bra til med selskapet samtidig som alle viser forståelse for hvorfor det endres.

Vi vil konkludere med at trinnet «skape kriseforståelse» i Kotters (1996) endringsmodell (figur 3) er oppfylt, og at det derfor er skapt et klima for endring i henhold til teorien (Kotter, 1996).

6.1.2 Kommunisere visjon og strategi

Den neste fasen i Kotters (1996) modell for endringsprosesser handler om å kommunisere visjon og strategi til de ansatte, slik at de skal forstå og føle seg forpliktet til målene med endringen.

Vi spurte ledelsen om hva målet med endringen var, og vår analyse avdekker at det er en felles oppfatning at bedre lønnsomhet, kvalitet og effektivitet er sentrale mål. I henhold til teorien er det derfor samsvar når samtlige fra ledelsen forstår målene med endringen (Kotter, 1996). Ledelsen har dermed et godt grunnlag for å vite hva de skal kommunisere til de ansatte, og gjennom praksis og handling kunne vise hvordan ting skal fungere fremover. Vi har ut i fra analysen sett at de ansatte ikke deler ledelsens forståelse for hva målene med endringen er. Ifølge Kotter (1996) er kommunikasjon av målet med endringen viktig for at de ansatte ikke bare skal forstå, men også gjennom engasjement og myndiggjøring sørge for at de ansatte deler og føler seg forpliktet til målet. Dette stemmer ikke overens med de funnene vi har gjort, ettersom de ansatte kun oppgir bedre kontroll på kostnader og spare penger som mål med endringen. Bedre kontroll på kostnader og spare penger anser vi å gå under begrepet lønnsomhet, slik at de ansatte deler ledelsens mening når det gjelder ett av målene med endringen. Vi kan likevel ikke finne støtte for at ledelsen har kommunisert visjon og strategi i tråd med Kotters (1996) modell på bakgrunn av at ledelsen og de ansatte har ulik forståelse for målene med endringen. Det fremstår derfor som om ledelsen effektivt har formidlet ett av målene med endringen som handler om bedre lønnsomhet, men at de derimot har mislykkes med å formidle målene effektivitet og kvalitet.

Vi anser det som hensiktsmessig å se på validiteten på disse svarene. Under intervjuene forsøkte vi å rette samtalen inn på endringsprosessen som helhet, men vi opplevde at de ansatte var mest opptatt av å prate om selve nedbemanningsprosessen. Vi fikk inntrykk av at endringer i måten å jobbe for å oppnå mål som bedre effektivitet og kvalitet på prosjekter var en prosess som avdelingen hadde innrettet seg etter, lenge før selve nedbemanningen begynte. Selve omstruktureringen og nedbemanningen ble gjort for å forsterke det arbeidet som allerede var påbegynt, og for å sørge for at hele organisasjonen jobbet på samme måte for å sikre bedre kvalitet og effektivitet. Det kan derfor diskuteres hvorvidt de ansatte ikke anså mål som effektivisering og bedre kvalitet som mål i sammenheng med våre undersøkelser. Det fremstår også som om det budskapet ledelsen først og fremst har formidlet har vært hvordan de ansatte skal jobbe for å nå målene med endringen. Ifølge teorien er det målene med endringen som er budskapet ledelsen skal formidle. Den samme teorien sier også at å kommunisere målene med endringen er viktig for at de ansatte skal forstå og føle seg forpliktet med målene med endringen (Kotter, 1996). Når de ansatte

forstår hvordan de skal jobbe fremover stemmer det med teorien. Vi vil imidlertid påstå at å kommunisere hvordan de skal jobbe for å nå målene ikke er jamførbart med å kommunisere selve målene. Vi har heller ikke tilstrekkelig grunnlag for å si noe om de ansatte faktisk har forstått hvordan de skal jobbe, slik at vi må forholde oss til de resultatene som fremkommer av analysen.

I henhold til teorien viser våre undersøkelser at de ansatte ikke deler og føler seg forpliktet til målene effektivisering og bedre kvalitet (Kotter, 1996). Vi vil derfor her konkludere med at ledelsen ikke har lyktes i å kommunisere målene med endringen i tråd med Kotters (1996) endringsmodell. I drøftelsen om effektiv kommunikasjon vil vi se nærmere på dette.

6.1.3 Vellykket endringsprosess

I vår problemstilling spør vi om effektiv kommunikasjon kan bidra til en vellykket endringsprosess. I dette vil vi drøfte informantenes mening i henhold til Nyhrens (1997) kriterier for vurderingen av om endringen har vært vellykket. Skillet mellom de ulike kriteriene er ganske flytende, slik at vi ikke finner det hensiktsmessig å drøfte hver av kriteriene selvstendig.

Det første kriteriet handler om at endringen er gjennomført (Nyhlen, 1997). Svarene vi fikk fra ledelsen viser at endringer som nedbemanning og omstrukturering har blitt gjennomført, men at de fortsatt har en del organisatoriske utfordringer. Tolkningen av om endringen anses som gjennomført vil innebære en tolkning, og vi mener det er opp til organisasjonen selv å gjøre denne tolkningen. Vi finner derfor tilstrekkelig støtte blant informantene til å konkludere med at endringen er gjennomført i henhold til teorien (Nyhlen, 1997). I henhold til teorien vil organisatoriske utfordringer være et punkt for vurdering av om endringen har vært vellykket (Nyhlen, 1997). Ledelsen hevder det fortsatt er organisatoriske utfordringer og at det vil ta tid før endringen er vellykket. De ansatte er enige og mener endringen ikke er i mål, og at det er utfordringer i forhold til samarbeidet med en annen avdeling. Vår analyse viser at endringen oppfattes som vellykket i forhold til ett av målene, som var bedre lønnsomhet. Når det gjelder målene effektivitet og bedre kvalitet, får vi ikke opplyst hvorvidt disse oppfattes som vellykket, men tilbakemeldingene vi får fra informantene impliserer at

dette er mål som fortsatt ikke er på plass. Med utgangspunkt i disse svarene finner vi derfor ikke støtte blant informantene om at endringen oppfattes som vellykket i henhold til Nyhlens (1997) teori.

Det siste kriteriet er vurderingen av om resultatene er gode (Nyhlens, 1997). Vi får det inntrykket av at endringen har medført noen gode resultater, som bedre lønnsomhet og mindre sykefravær. Dette er i samsvar med Nyhlens (1997) teori som sier at resultatene må være gode for at endringen skal være å anse som vellykket. Målet med endringen var også bedre kvalitet og effektivitet, og dette er resultater våre undersøkelser viser at de ikke har oppnådd. Teorien nevner imidlertid ikke noe om hvor mange gode resultater som skal til for at dette punktet skal være å anse som oppfylt (Nyhlens, 1997). Vi velger derfor å konkludere med at endringen har gitt gode resultater.

Oppsummert er ikke alle kriteriene oppfylt, og vi finner derfor grunnlag til å konkludere med at endringen så langt ikke er vellykket i henhold til teorien (Nyhlens, 1997).

6.2 Effektiv kommunikasjon

Formålet med denne hovedkoden er å undersøke om det er samsvar mellom den modellen og teorien vi har lagt til grunn for Kotters (1996) modell for effektiv kommunikasjon og informantenes meninger. Her har vi funnet det hensiktsmessig å slå sammen underkodene, og drøfte de opp mot de konklusjonene vi har trukket i forhold til «kommunikasjon av krise» og «kommunikasjon av visjon og strategi». Vi har delt opp drøftingen i delkapitlene «tilstrekkelig med informasjon» og «øvrige punkter» som vil utgjøre de andre underpunktene for effektiv kommunikasjon i henhold til Kotters (1996) modell på effektiv kommunikasjon (figur 5).

6.2.1 Tilstrekkelig med informasjon

Vi vil i dette delkapittelet følge strukturen vi la på analysen og drøfte faktorene av betydning i aml. § 4-2 (3) hver for seg, før vi trekker en samlet konklusjon i forhold til om kravet til

tilstrekkelig informasjon er overholdt. Vi kom i teorifundamentet frem til at det ikke ble relevant å undersøke aml. § 4-2 (3) fullt ut, da mye ble irrelevant for vår problemstilling. Det ble derimot viktig for oss å undersøke om den enkelte ansatte har fått tilstrekkelig informasjon til å kunne utføre sin jobb som normalt som mulig etter at det er blitt foretatt organisatoriske endringer.

Under endringsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver ifølge aml. § 4-2 (3) sørge for den informasjon som er nødvendig for at arbeidstakerne skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver som normalt. Vi undersøkte derfor om endringene var å anse som av betydning. Våre undersøkelser viser at ledelsen mente at endringene hver for seg ikke er særlig store, men at de samlet utgjør endringer av betydning for den enkelte i det daglige arbeidet. Vi finner derfor støtte blant informantene om at endringen har vært av betydning for den enkelte arbeidstaker, altså finner vi grunnlag til å hevde at aml. § 4-2 (3) relevant for oppnå effektiv kommunikasjon.

I teorifundamentet kom vi frem til at man har tilstrekkelig informasjon når arbeidstaker kan utføre sine arbeidsoppgaver som normalt under en omstillingsprosess, jf. aml. § 4-2 (3). Vi spurte også informantene om hva den enkelte la i begrepet «tilstrekkelig med informasjon». Vår analyse viser at informantene i ledelsen har ulik oppfattelse av hva som var å anse som tilstrekkelig informasjon, hvor svarene skiller på hvilken informasjon de ansatte hadde behov for å få. Leder A mener tilstrekkelig med informasjon er når de ansatte vet nok til å forstå at endringer må iverksettes og hvorfor de iverksettes. Dette samsvarer ikke med kravet i aml. § 4-2 (3) fordi dette ikke går ut på informasjon som er av betydning for at de ansatte skal kunne utføre arbeidsoppgavene som normalt. Leder B mener at tilstrekkelig informasjon er når de ansatte får informasjon som gjelder en personlig i forhold til arbeidssituasjonen deres og det langsiktige forholdet til selskapet fremover. Dette samsvarer med aml. § 4-2 (3) ettersom det gjelder informasjon som gjelder den enkeltes arbeidssituasjon og deres arbeidsoppgaver. Ut ifra svarene til de ansatte kan vi se at de mener tilstrekkelig informasjon er når de ikke trenger å være bekymret for egen arbeidssituasjon og ikke trenger å sitte igjen med masse spørsmål. Dette stemmer overens med teorien fordi de ikke vil sitte igjen med masse spørsmål om arbeidsoppgavene hvis de får tilstrekkelig med informasjon etter kravet i aml. § 4-2 (3).

På bakgrunn av hva informantene la i begrepet tilstrekkelig informasjon, spurte vi ledelsen og de ansatte om det er gitt tilstrekkelig med informasjon av forhold av betydning for deres arbeidssituasjon etter aml. § 4-2 (3). Våre undersøkelser viser at både ledelsen og de ansatte opplever at de har fått tilstrekkelig med informasjon. Vi finner derfor støtte for å konkludere med at avdelingen vi studerer har opptrådt i tråd med aml. § 4-2 (3).

6.2.2 Øvrige punkter

Kotter (1996) hevder at kommunikasjon av krise og kommunikasjon av målene med endringen er svært viktig i en endringsprosess, og at det er svært vanlig at dette underkommuniseres. Vi har tidligere konkludert med at ledelsen har lyktes i å kommunisere krise, men at de ikke har lyktes med å kommunisere målene med endringen i tråd med Kotters (1996) endringsmodell. Kotter (1996) hevder en leder kan oppnå effektiv kommunikasjon ved å følge noen prinsipper for kommunikasjon, og dermed oppnå en vellykket endringsprosess. I det følgende delkapittelet vil vi drøfte punktene «Hold det enkelt», «Kommunisere i ulike forum», «Repetisjon», «Rollemodell» og «Toveiskommunikasjon» fra analysen opp mot teori og de konklusjonene vi trakk på «kommunikasjon av krise» og «kommunikasjon av visjon og strategi». Formålet med denne underkoden er å undersøke om det er samsvar mellom teori og informantenes meninger, og hva effektiv kommunikasjon har å si for at punktene i modellen for endringsprosess (Kotter, 1996).

Det første prinsippet i teorien for å oppnå effektiv kommunikasjon er å holde kommunikasjonen enkel (Kotter, 1996). For å kunne kommunisere målene med endringen på en enkel og fokusert måte, må det planlegges nøye (Kotter, 1996). Vi spurte derfor ledelsen om de hadde utarbeidet en felles kommunikasjonsstrategi for hva og hvordan endringen skulle kommuniseres til de ansatte. Våre undersøkelser avdekker at det var en planlagt strategi at kommunikasjonen vedrørende nedbemanningen og endringene i første omgang skulle komme direkte fra toppleder. Den enkelte leder fikk tilsendt ferdig forfattet tekst de skulle referere til i tilfelle det kom spørsmål fra de ansatte eller media. Dette stemmer overens med teorien fordi fokusert og enkel kommunikasjon med fordel kan spres

til en større gruppe mennesker (Kotter, 1996). Ifølge denne teorien vil også ledelsen ha mulighet for å redusere forekomst av rykter og spekulasjoner i organisasjonen ved å ha god kvalitet på den planlagte kommunikasjonen (Kommunikasjonsforeningen, 2010). Vi finner støtte for dette i våre undersøkelser siden informantene fra ledelsen sier at det var en bevisst strategi, for å forhindre at den enkelte leder spekulerte ovenfor de ansatte.

Våre undersøkelser viser imidlertid at det i uformelle samtaler har forekommet rykter og spekulasjoner blant både ledelsen og de ansatte. En av årsakene til dette viser seg å være at både ledelsen og de ansatte under nedbemanningsprosessen opplevde at det var mye informasjon som var ufullstendig. De spekulerte i endringene og hva som ville skje med organisasjonen fremover. Ifølge teorien kan fakta tilføres den uformelle kommunikasjonen ved at lederen tar seg tid til å delta i den uformelle kommunikasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dette stemmer ikke overens med våre undersøkelser, og det kan fremstå som om det som har blitt utarbeidet skriftlig til ledelsen har vært mangelfull. Ledelsen opplever at de ikke har hatt mulighet for å bidra med oppklarende informasjon i uformelle samtaler fordi alle svarene ikke fremkommer av dokumentet de måtte forholde seg til.

Da nedbemanningsperioden var over, var det imidlertid fortsatt en del «kos med misnøye», og de uformelle samtalene dreiet seg mer om det dårlige samarbeidet mellom avdelingene i organisasjonen. Her kan en av årsakene være manglende felles kommunikasjonsstrategi for hva som skulle kommuniseres til de ansatte i hele organisasjonen. Vi finner derfor støtte for teorien om at dårlig planlagt kommunikasjon kan føre til rykter, spekulasjoner og misnøye (Kommunikasjonsforeningen, 2010). Under intervjuene vi gjennomførte fremstår det derimot som at den mest nærliggende årsaken til det blir snakket mye negativt handler om at det er ulike meninger om hvordan avdelingene skal samarbeide. Avdelingen vi undersøker hevder at det er motstand til endring i andre avdelinger som er årsaken til den dårlige stemningen, og at endringen ikke er godt nok forankret i hele organisasjon. Det kan derfor fremstå som at kommunikasjonsstrategi ikke er avgjørende for at det er mye «kos med misnøye».

Det fremstår som om kommunikasjonsstrategien først og fremst ble utarbeidet med tanke på selve nedbemanningsprosessen og første tiden av endringsprosessen, da det først og fremst var viktig å kommunisere at det var krise i organisasjonen og at dette måtte spares inn på kostnader. Vi finner heller ikke støtte i svarene fra ledelsen at

kommunikasjonsstrategien har vært en strategi for hva som skulle kommuniseres under hele endringsprosessen. I analysen finner vi derfor grunnlag til å konkludere med at det var utarbeidet en kommunikasjonsstrategi i henhold til punktet i Kotters (1996) endringsmodell som handler om å kommunisere krise.

Vi ser i vår analyse at de ansatte mangler forståelse for målene med endringen som handler om kvalitet og effektivisering. Den mest nærliggende årsakes synes å være at det ikke var utarbeidet en felles kommunikasjonsstrategi for hele endringsprosessen. Våre undersøkelser indikerer også at kommunikasjonsstrategien i hovedsak innebærer enveiskommunikasjon fra toppleder til de ansatte. Ifølge teorien vil enveiskommunikasjon være viktig under en endringsprosess for å skape kriseforståelse (Kongsvik, 2006). Ifølge Kotter (1996) er det derimot viktig å ha toveiskommunikasjon under endringsprosesser for at de ansatte skal forstå, dele og føle seg forpliktet til målet med endringen. Vi finner imidlertid ikke støtte i våre undersøkelser for at kommunikasjonen bare var basert på enveiskommunikasjon idet samtlige informanter opplever at de har fått muligheten til å komme med tilbakemeldinger på det som er blitt kommunisert.

For å oppsummere fremstår det ikke som om det er utarbeidet en felles strategi for kommunikasjonshåndtering for hele endringsprosessen. I henhold til teorien kan dette være en av årsakene til at det ikke er felles forståelse for målene med endringen blant ledelsen og de ansatte fordi kommunikasjonsstrategi er et sentralt prinsipp for å få til effektiv kommunikasjon (Kotter, 1996). Vi finner grunnlag til å konkludere med at det ikke var utarbeidet en kommunikasjonsstrategi for hele endringsprosessen i henhold til teorien (Kotter, 1996).

Et annet prinsipp for å oppnå effektiv kommunikasjon er å kommunisere i ulike forum (Kotter, 1996). Vi har undersøkt hvilke kommunikasjonskanaler som ble brukt underveis i endringsprosessen, og hva informantene mente om de kommunikasjonskanalene som ble brukt. Kotter (1996) hevder at man bør bruke flere kommunikasjonskanaler for å formidle budskapet for endringen. Våre undersøkelser viser at dette stemmer med denne teorien når det fremkommer av svarene fra flertallet av informantene at det er blitt brukt ulike forum til å kommunisere endringene. Vi ser at ledelsen har benyttet seg av mange ulike kommunikasjonskanaler for å formidle budskapet med endringen til de ansatte. Dette vil ifølge Kotter (1996) være lurt slik at man kan være sikker på at informasjonen når frem. Det

ble blant annet brukt e-post for å nå mange, det ble brukt allmennmøter i avdelingen for å diskutere og informere de ansatte i avdelingen, en til en-samtaler og telefonsamtaler med lederne og de ansatte. Ifølge teorien vil mottaker da mer sannsynlig både huske og forstå budskapet når det er kommunisert i ulike forum (Kotter, 1996). Vi har dermed grunnlag til å konkludere med at det er blitt brukt ulike kommunikasjonskanaler i henhold til Kotters (1996) modell på effektiv kommunikasjon.

Ifølge Kotter (1996) bør budskapet for endringen repeteres ofte gjennom ulike kommunikasjonskanaler. Vi undersøkte derfor om budskapet ble repetert fra ledelsen til de ansatte i ulike kommunikasjonsforum. Vi finner støtte blant samtlige informanter i at budskapet for endringen er repetert ofte, hvilket er i samsvar med prinsippet i modellen på effektiv kommunikasjon (Kotter, 1996).

Da vi spurte ledelsen hva de mente om de ulike kommunikasjonskanalene, var ledelsen enige i at de var opptatt av hva de ansatte følte og mente. Dette stemmer med teorien som sier at det er viktig å gi og ta, og lytte til tilbakemeldinger (Kotter, 1996). Den samme teorien sier også at det er viktig med toveiskommunikasjon for at den ansatte skal forstå målet med endringen (Kotter, 1996). I vår analyse ser vi imidlertid at det er delte meninger mellom de ansatte. En av informantene opplever at det har vært muligheter for å gi tilbakemeldinger, hvilket stemmer med teorien på toveiskommunikasjon (Kotter, 1996). Vi fikk også høre at den en annen informant opplevde at kommunikasjonen har vært for lite personrettet. I teorien ser vi at kommunikasjonen ikke oppfattes likt av alle, og at dette kan føre til ulike oppfatninger og meninger (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Samtidig finner vi ikke støtte i teorien på effektiv kommunikasjon at det er viktig med personrettet kommunikasjon, selv om det fremkommer at ansikt til ansikt er en god kommunikasjonskanal i mer personlige saker (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Våre analyser viser også at samtlige informanter er enige i at de har hatt mulighet for å komme med tilbakemeldinger. Altså var det en toveiskommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte i samsvar med teorien (Kotter, 1996). Likevel var det ikke alle som følte de tilbakemeldingene de kom med ble tatt til etterretning. Dette stemmer ikke med teorien som sier at effektiv kommunikasjon handler om å gi og ta, altså ikke bare formidle et budskap til andre, men også å lytte til tilbakemeldinger.

Vi finner det hensiktsmessig å skille mellom punktene «kommunisere krise» og «kommunisere visjon og strategi» i Kotters (1996) endringsmodell. I forhold til punktet om å

«kommunisere visjon og strategi» har vi tilstrekkelig grunnlag til å konkludere med at det ikke har vært toveiskommunikasjon i henhold til Kotters (1996) teori, fordi de ansatte mener at de ikke har blitt hørt. I forhold til å «kommunisere krise» viser teorien at enveiskommunikasjon er mest hensiktsmessig når man skal kommunisere krise (Kongsvik, 2006). Samtidig har vi under referanseintervjuet blitt informert om at over 40 ansatte har uttalt seg om hva de ønsket seg og kommet med innspill til endringene som skulle gjennomføres. Endringen ble utarbeidet på bakgrunn av disse tilbakemeldingene. Vi har derfor grunnlag til å konkludere med at det på dette punktet «kommunikasjon av krise» har vært toveiskommunikasjon i henhold til teorien (Kotter, 1996).

I våre undersøkelser studerte vi om ledelsen gikk foran som rollemodeller og tok beslutninger i tråd med endringens mål. Ifølge teorien vil de ansatte enklere forstå målet med endringen når ledelsen handler i tråd med målene (Kotter, 1996). Våre undersøkelser viser at ledelsen og de ansatte helt enige i at ledelsen tar beslutninger i tråd med målene og går foran som rollemodeller. Vi vil derfor konkludere med at ledelsen går foran som rollemodeller og handler i tråd med målet med endringen i samsvar med teorien på effektiv kommunikasjon (Kotter, 1996).

I forhold til punktet i Kotters (1996) endringsmodell som handler om å kommunisere krise viser våre undersøkelser at ledelsen har oppnådd effektiv kommunikasjon i samsvar med prinsippene for effektiv kommunikasjon i endringsprosesser (Kotter, 1996). Det er gitt tilstrekkelig med informasjon i henhold til aml. § 4-2 (3), budskapet er holdt enkelt, ledelsen har kommunisert i ulike forum og repetert budskapet. Videre har ledelsen gått foran som rollemodeller og handlet i tråd med endringene. Samtidig har det vært toveiskommunikasjon selv om enveiskommunikasjon er mest hensiktsmessig for å formidle krise. Vi ser i punkt 6.1.1 at resultatet av effektiv kommunikasjon er at de ansatte forstår hvorfor organisasjonen må foreta endringen og har kriseforståelse i samsvar med teorien (Kotter, 1996). Dette stemmer også med teorien fordi effektiv kommunikasjon handler om at budskapet blir forstått (Bråten, 1998).

I forhold til punktet i Kotters (1996) endringsmodell som handler om å kommunisere visjon og strategi viser våre undersøkelser at kommunikasjonen fra ledelsen til de ansatte er i samsvar med flere av prinsippene i teorien på effektiv kommunikasjon (Kotter, 1996). Avdelingen vi studerer har opptrådt i tråd med aml. § 4-2 (3) og gitt de ansatte tilstrekkelig

med informasjon, ledelsen har benyttet seg av ulike kommunikasjonskanaler og repetert budskapet i ulike kommunikasjonskanaler. Videre har ledelsen vært flinke til å gå foran som rollemodeller og handle i tråd med målene for endringene i tråd med teorien på effektiv kommunikasjon. Vi finner imidlertid grunnlag til å konkludere med at det ikke var utarbeidet en felles kommunikasjonsstrategi, samtidig som det ikke har vært toveiskommunikasjon i henhold til teorien (Kotter, 1996). I teorien ser vi at vi ikke har effektiv kommunikasjon før budskapet som kommuniseres er forstått (Bråten, 1998). Som vi ser i punkt 6.1.2 har ikke de ansatte forstått målene med endringen, og vi har derfor grunnlag til å konkludere med at ledelsen ikke har oppnådd effektiv kommunikasjon i forhold til punktet i Kotters (1996) endringsmodell som handler om å kommunisere visjon og strategi.

Avslutningsvis vil vi trekke frem at effektiv kommunikasjon ifølge teorien er nødvendig for at endringsprosessen skal bli vellykket (Kotter, 1996). Det fremstår som en nærliggende sammenheng mellom effektiv kommunikasjon og vellykket endringsprosess i Vicis AS når ledelsen ikke har oppnådd effektiv kommunikasjon ved formidling av målet, samtidig som endringsprosessen ikke er vellykket. Vi vil derfor konkludere med at våre funn understøtter teorien om at effektiv kommunikasjon er nødvendig for å oppnå en vellykket endringsprosess.

7.0 Tiltak

I dette kapittelet vil vi komme med forslag til forbedringer hos vår samarbeidspartner. Disse forslagene baserer seg på kunnskapen vi har opparbeidet oss og undersøkelsene vi har gjennomført innenfor temaet effektiv kommunikasjon under endringsprosesser. De forslagene vi kommer med, mener vi kan bidra til en vellykket endringsprosess.

Kommunikasjonsstrategi

Ifølge Kotters (1996) modell på endringsprosesser vil det være mulig for organisasjonen å gå tilbake til tidligere trinn i endringsprosessen. Med utgangspunkt i de undersøkelsene vi har gjennomført vil vi derfor råde organisasjonen til å ta et skritt tilbake og utarbeide en felles kommunikasjonsstrategi.

Våre undersøkelser avdekker at ledelsen ikke har klart å skape forståelse for målene med endringen hos de ansatte. Vi mener at de ansatte hadde fått bedre forståelse for målene med endringen dersom det hadde blitt utarbeidet en felles kommunikasjonsstrategi for hele endringsprosessen. Vi anser det som sannsynlig at det dårlige samarbeidet mellom avdelingene skyldes at det samme budskapet ikke er kommunisert til alle avdelingene i organisasjonen. Alle informantene er enige om at det fremdeles er store utfordringer og at endringsprosessen ikke er vellykket så langt. De mener også at det dårlige samarbeidet mellom avdelingene er hovedårsaken til at endringen ikke er vellykket. Med en godt planlagt strategi for hva som skal kommuniseres til de ansatte, kan ledelsen forhindre ytterligere rykter og spekulasjoner, og i større grad forhindre negativ uformell kommunikasjon. Vi mener også at dersom de ansatte forstår og føler seg forpliktet til målene med endringen, vil de yte mer og bidra til at endringen blir vellykket. Dette samsvarer med Kotters (1996) teori på effektiv kommunikasjon i endringsprosesser.

Toveiskommunikasjon

Våre undersøkelser viser at de ansatte har hatt mulighet til å komme med tilbakemeldinger, men at de ikke føler de har blitt hørt. Vi mener det er viktig at ledelsen følger opp de tilbakemeldingene de får. Dette betyr ikke det samme som å gjøre endringer i tråd med alle tilbakemeldingene, men at ledelsen følger opp den enkelte ansatte slik at de opplever å bli hørt. Samtidig burde det være mulig for de ansatte å gi tilbakemeldinger til ledelsen anonymt. På denne måten får alle ansatte lik mulighet for å komme med tilbakemeldinger, og det kan føre til at ledelsen får informasjon og tilbakemeldinger de ellers ikke ville fått.

Råd til ledelsen

Våre undersøkelser avdekker at det er veldig dårlig stemning mellom to av avdelingene i organisasjonen. Dette kan føre til dårlig trivsel blant de ansatte og skade organisasjonskulturen. Vi vil derfor anbefale ledelsen i de ulike avdelingene å bli enige om hvordan avdelingene skal samarbeide. Vi vil også anbefale ledelsen å ta tak i disse problemene og ha større fokus på å ivareta arbeidsmiljøet. I verste fall vil organisasjonen kunne miste viktige ressurser som følge av dårlig stemning og trivsel.

8.0 Feilkilder og videre forskning

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for feilkilder i forbindelse med våre oppgaver, og videre forskning på tema. Utvalget av våre informanter er fire ledere og fire ansatte fra avdelingen vi studerte. Vi mener utvalget burde vært større for å sikre god reliabilitet og overføringsverdi eksternt til organisasjoner som gjennomgår lignende endringsprosesser.

Det var under intervjuene utfordrende å rette samtalen inn mot endringsprosessen som helhet og ikke bare nedbemanningen. De ansatte var mest opptatt av å snakke om nedbemanningsperioden, og svarene vi har fått bærer derfor preg av dette. Dette skyldes at avdelingen allerede lenge før nedbemanningen hadde innrettet sitt arbeid i henhold til de andre endringene som ble gjort. Vi mener likevel at vi fikk tilstrekkelig med informasjon til å besvare vår problemstilling.

Vi opplevde det utfordrende å se på effektiv kommunikasjon i forhold til to faktorer – «kommunikasjon av krise» og «kommunikasjon av visjon og strategi». Spesielt ettersom undersøkelsen viste at ledelsen hadde oppnådd effektiv kommunikasjon i forhold til den ene faktoren, men ikke den andre. Det hadde både vært enklere og mer ryddig dersom vi bare hadde valgt å se på den ene faktoren. Vi mener likevel at begge faktorene var viktige i forhold til effektiv kommunikasjon under endringsprosesser, og at dette ga oss et bedre grunnlag for å besvare problemstillingen.

Ved videre forskning kunne det være aktuelt å undersøke de andre avdelingene i organisasjonen slik at flere tiltak kunne avdekkes. I våre undersøkelser ble det tydelig at avdelingen vi studerte hadde samarbeidsproblemer med en annen avdeling, og det hadde vært interessant å undersøke dette nærmere. Vi skulle gjerne hatt mulighet til å studere endringsprosessen over en lengre tidsperiode, fordi Kotter (1996) hevder det kan ta flere år før endringen er godt forankret i organisasjonen. Samtidig vet vi at organisasjonen i etterkant av våre undersøkelser har gjort tiltak for å sikre at endringen blir vellykket, og det hadde derfor vært spennende å følge prosessen videre for å avdekke verdien av tiltakene.

9.0 Konklusjon

I denne delen av oppgaven vil vi besvare vår problemstilling;

Bidrar effektiv kommunikasjon underveis i endringsprosessen til en vellykket endringsprosess?

Hvis så – hvordan?

Med bakgrunn i analysen og drøftingen har vi funnet grunnlag for å slå fast at ledelsen har lyktes i effektiv kommunikasjon i forhold til å kommunisere krise. Vi ser at resultatet av effektiv kommunikasjon er at de ansatte forstår hvorfor organisasjonen må foreta endringen og har kriseforståelse i samsvar med teorien (Kotter, 1996).

Vi fant også grunnlag for å slå fast at ledelsen ikke har lyktes med effektiv kommunikasjon av målene med endringen. Våre undersøkelser avdekker at organisasjonen ikke oppnår effektiv kommunikasjon av målene med endringen fordi det ikke er utarbeidet en felles kommunikasjonsstrategi for hele endringsprosessen, samtidig som det ikke er tilstrekkelig toveiskommunikasjon. Dette utgjør to sentrale prinsipper for å oppnå effektiv kommunikasjon ifølge teorien (Kotter, 1996). Vi ser det derfor som en nærliggende sammenheng at effektiv kommunikasjon kan bidra til at de ansatte forstår målene med endringen.

På grunnlag av dette kan vi konkludere med at effektiv kommunikasjon underveis i endringsprosessen bidrar til en vellykket endringsprosess.

I kapittel 7 har vi foreslått tiltak vi mener kan bidra til at endringsprosessen blir vellykket hos Vicis AS. Vi foreslår at organisasjonen tar et skritt tilbake og utarbeider en felles kommunikasjonsstrategi for hele organisasjonen og den videre endringsprosessen. Vi mener dette kan lette på den dårlige stemningen og føre til felles forståelse for målene med endringene hos ledelsen og de ansatte. Vi oppfordrer også ledelsen til å ha et høyere fokus på toveiskommunikasjon, og følge opp de tilbakemeldingene de får fra de ansatte. Vi foreslår også at de ansatte får mulighet til å gi tilbakemeldinger til ledelsen anonymt. Vi oppfordrer videre ledelsen til å bli enige om hvordan avdelingene skal samarbeide.

10.0 Referanser / Kilder

Arbeidsmiljøloven (Lov av 17. juni 2005 nr. 62)

Bolman L.G. og Deal T.E., «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse», 2008, Oslo: Gyldendal Akademisk

Bolman L.G. og Deal T.E. «Forandring i ulike perspektiver», 2004, Kap. 18, Oslo: Gyldendal Akademisk

Bråten S. «Kommunikasjon og samspill fra fødsel til alderdom», 1998, Aschehoug

Clampitt P.G. «Communicating for managerial effectiveness», 1991, Newbury Park, California SAGE publications.

Einarsen S. og Skogstad A. «Det gode arbeidsmiljø - Krav og utfordringer», 2000, Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen D.I. «Organisasjonsendringer og endringsledelse», 2004, Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode» (4. utg.), 2010. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann A og Kaufmann G., «Psykologi i organisasjon og ledelse», 2009, Bergen: Fagbokforlaget

Kommunikasjonsforeningen, «Internkommunikasjon – hva og hvorfor», 2010 (endret september 2012) (online) Tilgjengelig fra <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/internkommunikasjon/intern-kommunikasjon-hva-og-hvorfor> (Lastet ned 03 september 2013).

Kongsvik T. «Lederkommunikasjon i endringsprosesser», 2006 (online) Tilgjengelig fra <http://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>, (Lastet ned 3. September 2013).

Kotter J.P., 1996 «Leading Change», Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Lokken E.T, «Kommunikasjon kan redde omstillingen», 2010 (online). Tilgjengelig fra <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/meninger/kommunikasjon-kan-redde-omstillingen> (Lastet ned 03. September 2013).

NOU 2004:5 «arbeidslivslovutvalget, et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst».

NOU 2012:6 «arbeidsrettede tiltak»

Nylehn, B. «Omstillingsprosesser, i Organisasjonsteori: Kritiske analyser og refleksjoner», 1997 s. 163-186. Otta: Kalle forlag

Nylehn B. «Organisasjonsteori: Kritiske analyser og refleksjoner», 1997, s. 163-186, Otta: Kalle forlag

Ot.prp. nr. 49 «om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)».

Ringdal, K. «Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode», (2. utg.), 2009. Bergen: Fagbokforlaget.

Rosa I. D «Hva vil den norske sjefen», 2013 (online). Tilgjengelig fra <http://www.aftenposten.no/jobb/Hva-vil-den-norske-sjefen--7217552.html#.UsK8MiTKxMs> (Lastet ned 03. September 2013).

Svendsen G.H «Evig omstilling», 2008 (online) Tilgjengelig fra <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/internkommunikasjon/evig-omstilling> (Lastet ned 03. September 2013).

Stangeland T. K «Endringsledelse» (Online) Tilgjengelig fra <http://www.ipo.no/lederskap/endringsledelse.htm> (Lastet ned 03. September 2013).


Sletten T. og Aass K. «Kommunikasjon i endringsprosesser», 2008 (online). Tilgjengelig fra <http://www.bi.edu/PageFiles/139283/Kommunikasjon%20i%20endringsprosesser%20-En%20studie%20av%20en%20endringsprosess%20i%20SAS.pdf> (Lastet ned 03. September 2013).


Thagaard T. «Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode», 2009, Bergen: Fagbokforlaget.

Informert samtykke

Vedrørende bacheloroppgave i studiet juss og ledelse ved høgskolen i Buskerud avd. Hønefoss, omhandlende [REDACTED] ved styreformann [REDACTED]

- [REDACTED] forplikter seg til å gjennomføre denne undersøkelsen ved å bidra med nødvendig tallmateriale, saksdokumenter og informanter/respondenter.
- Intervjuende/Spørreskjemaene vil skje på frivillig basis og vil i hovedsak dreie seg om informantene/respondentenes synspunkter og erfaringer knyttet til kommunikasjonshåndtering under endringsprosesser og dens arbeid.
- Referatet fra selve intervjuet/spørreundersøkelsen vil bli gjengitt i oppgaven og vil være med på å danne grunnlaget for analysen og tolkningen.
- [REDACTED] ved styreformann [REDACTED] vil få den endelige besvarelse til gjennomsyn før innlevering men gjøres oppmerksom på at det ikke vil ha noen påvirkningsmulighet på det endelige metodiske resultatet.
- Den endelige oppgaven vil bli innlevert til sensur rundt 30. april 2014 samt offentliggjort i høgskolens bibliotek.
- Opphavsretten til arbeidet tilligger [REDACTED] vil få anledning til å benytte oppgaven etter eget ønske, underforstått at det henvises til kilder.
- Dersom informantene/respondentene eller [REDACTED] har behov for eventuelle avklaringen vedrørende det formelle kan studievelleder og førstelektor ved høgskolen i Buskerud avd. Hønefoss, Anne Bang Lyngdal kontaktes på kontortlf 32117161 eller epost: anne.bang@hibu.no.


Student Jeaneth Mørum


Student Anine Rensaa

[REDACTED]

VEDLEGG 2: Referanseintervju med styreformann/daglig leder

Vi gjennomfører et referanseintervju for å lære mer om endringsprosessen til organisasjonen vi skulle studere. Intervjuobjektet er den øverste lederen i organisasjonen, og vedkommende vi tidligere har fått inntrykk av er initiativtaker til hele endringen (eier av endringen). Vi ønsker konkret informasjon om endringen, og «fasit svar» på noen av de spørsmålene vi stiller til ledelsen og de ansatte.

Hvem er vi?

Vi er studenter ved Høgskolen i Buskerud hvor vi tar en bachelor i juss og ledelse, hvor vi gjennomfører en avsluttende bacheloroppgave.

Hvorfor er vi her?

I forbindelse med bacheloroppgaven ønsker vi å forske på forbedringsmomenter i endringsprosesser, da med utgangspunkt i den endringsprosessen som ble iverksatt her i august. Vi har valgt et kvalitativt forskningsopplegg, og ønsker i den forbindelse å gjennomføre dybdeintervju.

Hva vil vi?

Vi ønsker å intervju deg og to andre ledere, hvor hovedfokuset i intervjuet vil være på endringsprosessen. Vi ønsker å trekke paralleller til relevant teori, for å forhåpentligvis finne forbedringsmomenter til lignende prosesser i fremtiden, og i det daglige arbeidet.

Hva skal skje med materialet?

Lyddopptakene vil bli transkribert og deretter slettet. Alle data vi innhenter vil kun bli benyttet i besvarelsen av vår bacheloroppgave. Intervjuene vil ikke bli gitt i sin helhet til verken skole eller bedriften. Både bedrift og respondentene vil bli anonymisert i oppgaven.

Den ferdigstilte bacheloren vil bli lest av sensorer og veileder, samt være tilgjengelig på Høgskolen i Buskerud. Bacheloroppgaven blir også gitt til kontaktpersonen ved bedriften.

Innledning:

- Var det du som initierte endringen?
- Har du tidligere erfaring med gjennomføring av endringsprosesser?
- Hvilken erfaring har du trukket fra disse tidligere endringene?

Endringsprosessen:

- Kan du reflektere litt rundt hvorfor det ble iverksatt endringer?
- Hvor omfattende var endringene?
 - o Hvor mange ble oppsagt, hva innebar endringene for selskapet?
 - o Var det *krise* i selskapet?
- Ble det utarbeidet en felles strategi for hvordan endringen skulle kommuniseres fra ledelsen til de ansatte?

- NEI: Kan du fortelle litt mer om hvorfor?
- JA: Kan du utfylle det noe mer?
 - Tror du det var noe dere kunne gjort bedre?

Effektiv intern kommunikasjon (herunder den lovpålagte i forhold til informasjon).

- Hva var målet med endringen?
 - Kan du utdype det?
- Hvilke kommunikasjonskanaler ble brukt for å formilde/forklare endringene til ledelsen som skulle være delaktig med å gjennomføre endringene?
 - Se eget ark.
 - Oppfattet du det som at de forstod hva som skulle endres?
- Hvordan gikk dere frem i forhold til de ansatte?
 - Hva har blitt formidlet til de ansatte?
- Hvilke kommunikasjonskanaler ble brukt for å formidle endringene til de ansatte (Se eget ark)?
 - Tror du de ansatte har forstått hva målet med endringen var?
 - Kan du si noe mer om dette?
 - Har du noen tanker om hvorfor de ikke har forstått det?
- Har den interne kommunikasjonen i forhold til endringen vært formell, som for eksempel nyhetsbrev, email, intranett, rundskriv, større allmøter ol.?
 - Hvilke kommunikasjonskanaler har blitt brukt for å formidle/forklare endringene?
 - JA: Kunne du reflektert litt rundt dine tanker om bruk av disse kommunikasjonskanalene?
 - Har du fått noen tilbakemeldinger på det som er kommunisert gjennom formell kommunikasjon?
 - Vil du påstå at kommunikasjonen i disse møtene var enveiskommunikasjon med informasjon, eller var det mer utveksling av tanker og synspunkter mellom ledelsen og de ansatte?
 - NEI: Hvorfor ikke?
- Opplever du at det også har vært uformell kommunikasjon om endringene, som i korridoren, ved kaffebaren, i lunsjen, i mindre gruppemøter?
 - JA: Tror du dette kan påvirke hvordan prosessen forløper?
 - Kan du reflektere litt mer rundt dette?
- På hvilken måte berørte endringene den enkeltes arbeidssituasjon/Hva innebar endringene for de ansattes arbeidssituasjon?
 - Hva legger du i begrepet «tilstrekkelig informasjon» vedrørende den enkeltes arbeidssituasjon?
 - Har de ansatte fått tilstrekkelig med informasjon?
 - Har dere fått noen tilbakemeldinger på om ansatte ikke synes de er godt nok informert om forhold som er viktige for deres arbeidssituasjon?
- Har dere opplevd det som et problem å gi de ansatte tilstrekkelig med informasjon?
- Har dere repetert budskapet for endringen?

- JA: Kan du si noe mer om dette?
- Har dere brukt ulike kommunikasjonskanaler underveis for å repetere budskapet?
- Har noen opplevelse av at de ansatte får en bedre forståelse for endringen etter hvert som budskapet blir repetert?
- Vil du si at ledelsen har vært flinke til å gå foran som rollemodeller og treffe beslutninger som er i tråd med endringen?
- Har endringsprosessen vært vellykket?

Avslutning:

- Kan vi henvende oss til deg om det er noe vi lurer på fremover eller ønsker å avklare?

VEDLEGG 3 Intervjuguide ledelsen

Hvem er vi?

Vi er studenter ved Høgskolen i Buskerud hvor vi tar en bachelor i juss og ledelse, hvor vi gjennomfører en avsluttende bacheloroppgave.

Hvorfor er vi her?

I forbindelse med bacheloroppgaven ønsker vi å forske på forbedringsmomenter i endringsprosesser, da med utgangspunkt i den endringsprosessen som ble iverksatt her i august. Vi har valgt et kvalitativt forskningsopplegg, og ønsker i den forbindelse å gjennomføre dybdeintervju.

Hva vil vi?

Vi ønsker å intervju deg og to andre ledere, hvor hovedfokuset i intervjuet vil være på endringsprosessen. Vi ønsker å trekke paralleller til relevant teori, for å forhåpentligvis finne forbedringsmomenter til lignende prosesser i fremtiden, og i det daglige arbeidet.

Hva skal skje med materialet?

Lyddopptakene vil bli transkribert og deretter slettet. Alle data vi innhenter vil kun bli benyttet i besvarelsen av vår bacheloroppgave. Intervjuene vil ikke bli gitt i sin helhet til verken skole eller bedriften. Både bedrift og respondentene vil bli anonymisert i oppgaven.

Den ferdigstilte bacheloren vil bli lest av sensorer og veileder, samt være tilgjengelig på Høgskolen i Buskerud. Bacheloroppgaven blir også gitt til kontaktpersonen ved bedriften.

Innledning:

- Hva var din rolle i endringsprosessen?
- Hvordan ble din avdeling/dine ansatte berørt av endringen?

Endringsprosessen:

- Kan du reflektere litt rundt hvorfor det ble iverksatt endringer?
- Er det din oppfatning at det var *krise* i selskapet?
- Var du involvert i å planlegge endringene?
- Ble det i fellesskap utarbeidet en strategi for hvordan endringen skulle kommuniseres fra ledelsen til de ansatte?
 - o NEI: Kan du fortelle litt mer om hvorfor?
 - o JA: Kan du utfylle det noe mer?
 - Tror du det var noe dere kunne gjort bedre?

Effektiv intern kommunikasjon (herunder den lovpålagte i forhold til informasjon).

- Hva er målet med endringen?
 - o Kan du utdype det?
- Hva innebar endringene for de ansattes arbeidssituasjon?
- Har den interne kommunikasjonen i forhold til endringen vært formell, som for eksempel nyhetsbrev, email, intranett, rundskriv, større allmøter ol.?

- Hvilke kommunikasjonskanaler ble brukt for å formidle endringene til de ansatte (Se eget ark)?
 - Hvordan gikk dere frem i forhold til de ansatte?
 - Hva har blitt formidlet til de ansatte?
 - Tror du de ansatte har forstått hva målet med endringen var?
 - Kan du si noe mer om dette?
 - Har du noen tanker om hvorfor de ikke har forstått det?
 - JA: Kunne du reflektert litt rundt dine tanker om bruk av disse kommunikasjonskanalene?
 - Har du fått noen tilbakemeldinger på det som er kommunisert gjennom formell kommunikasjon?
 - Vil du påstå at kommunikasjonen i disse møtene var enveiskommunikasjon med informasjon, eller var det mer utveksling av tanker og synspunkter mellom ledelsen og de ansatte?
 - NEI: Hvorfor ikke?
- Opplever du at det også har vært uformell kommunikasjon om endringene, som i korridoren, ved kaffebaren, i lunsjen, i mindre gruppemøter?
 - JA: Tror du dette kan påvirke hvordan prosessen forløper?
 - Kan du reflektere litt mer rundt dette?
 - Har du selv forsøkt å delta i mer uformelle samtaler?
 - Opplever du at du har mye å komme med av oppklarende informasjon i slike samtaler?
 - Synes du de ansatte ble godt nok informert om endringer som var relevant for deres arbeidssituasjon?
 - Hvordan ble denne informasjonen formidlet?
 - Hva legger du i begrepet «tilstrekkelig med informasjon» vedrørende den enkeltes arbeidssituasjon?
 - Har de ansatte fått tilstrekkelig med informasjon?
 - Har dere fått noen tilbakemeldinger på om ansatte ikke synes de er godt nok informert om forhold som er viktige for deres arbeidssituasjon?
 - Har dere opplevd det som et problem å gi de ansatte tilstrekkelig med informasjon?
 - Alle er forskjellige og oppfatter informasjon som blir gitt ulikt, opplevde du at informasjonen som ble gitt, ble forstått?
 - Har dere fått noen tilbakemeldinger på om ansatte ikke synes de er godt nok informert om forhold som er viktige for deres arbeidssituasjon?
 - Har dere opplevd det som et problem å gi de ansatte tilstrekkelig med informasjon?
 - Har dere repetert budskapet for endringen?
 - JA: Kan du si noe mer om dette?
 - Har dere brukt ulike kommunikasjonskanaler underveis for å repetere budskapet?
 - Har noen opplevelse av at de ansatte får en bedre forståelse for endringen etter hvert som budskapet blir repetert?

- Vil du si at du har vært flink til å gå foran som rollemodeller og treffe beslutninger som er i tråd med endringen?
- Har endringen vært vellykket?

Avslutning:

- Kan vi henvende oss til deg om det er noe vi lurer på fremover eller ønsker å avklare?

Tusen takk for at du ville sette av tid for å hjelpe oss, vi setter veldig pris på det!

VEDLEGG 4: Intervjuguide ansatte

Hvem er vi?

Vi er studenter ved Høgskolen i Buskerud hvor vi tar en bachelor i juss og ledelse, hvor vi gjennomfører en avsluttende bacheloroppgave.

Hvorfor er vi her?

I forbindelse med bacheloroppgaven ønsker vi å forske på forbedringsmomenter i endringsprosesser, da med utgangspunkt i den endringsprosessen som ble iverksatt her i august. Vi har valgt et kvalitativt forskningsopplegg, og ønsker i den forbindelse å gjennomføre dybdeintervju.

Hva vil vi?

Vi ønsker å intervju deg og to andre ledere, hvor hovedfokuset i intervjuet vil være på endringsprosessen. Vi ønsker å trekke paralleller til relevant teori, for å forhåpentligvis finne forbedringsmomenter til lignende prosesser i fremtiden, og i det daglige arbeidet.

Hva skal skje med materialet?

Lyddopptakene vil bli transkribert og deretter slettet. Alle data vi innhenter vil kun bli benyttet i besvarelsen av vår bacheloroppgave. Intervjuene vil ikke bli gitt i sin helhet til verken skole eller bedriften. Både bedrift og respondentene vil bli anonymisert i oppgaven.

Den ferdigstilte bacheloren vil bli lest av sensorer og veileder, samt være tilgjengelig på Høgskolen i Buskerud. Bacheloroppgaven blir også gitt til kontaktpersonen ved bedriften.

Innledning:

- Hva var din rolle i endringsprosessen?
- Hvordan ble din avdeling berørt av endringen?

Endringsprosessen:

- Kan du reflektere litt rundt hvorfor det ble iverksatt endringer?
 - o Er det din oppfatning at det var *krise* i selskapet?
- Fikk du mulighet til å påvirke endringsprosessen?
 - o JA: Kan du reflektere litt rundt dette?
 - o NEI. Skulle du ønske du kunne påvirket mer?

Effektiv intern kommunikasjon (herunder den lovpålagte i forhold til informasjon).

- Hva er målet med endringen?
 - o Kan du utdype det?
- Hvilke kommunikasjonskanaler ble brukt for å formidle/forklare endringene?
 - o Se eget ark.
 - o Fikk du en god forståelse av hva som skulle endres?
 - Kan du si noe mer om dette?
 - Har du noen tanker om hvordan du kunne fått en bedre forståelse for endringene?

- Hva har blitt formidlet til de ansatte?
- Har den interne kommunikasjonen i forhold til endringen vært formell, som for eksempel nyhetsbrev, email, intranett, rundskriv, større allmøter ol.?
 - JA: Kunne du reflektert litt rundt dine tanker om bruk av disse kommunikasjonskanalene?
 - Har du gitt noe tilbakemeldinger på det som er kommunisert gjennom formell kommunikasjon?
 - Vil du påstå at kommunikasjonen i disse møtene var enveiskommunikasjon med informasjon, eller var det mer utveksling av tanker og synspunkter mellom partene?
 - Skulle du ønske du kunne gitt tilbakemeldinger anonymt?
 - Kan du si noe mer om dette?
- Opplever du at det også har vært uformell kommunikasjon om endringene, som i korridoren, ved kaffebaren, i lunsjen, i mindre gruppemøter?
 - JA: Tror du dette kan påvirke hvordan prosessen forløper?
 - Kan du reflektere litt mer rundt dette?
 - Har du selv forsøkt å delta i mer uformelle samtaler?
 - Opplever du at du har mye å komme med av oppklarende informasjon i slike samtaler?
 - Tror du det dukker opp mye rykter og spekulasjon på grunn av slik uformelle samtaler?
- Ble du godt nok informert om endringer som var relevant for deres arbeidssituasjon?
 - Hvordan ble denne informasjonen formidlet?
 - Hva legger du i begrepet «tilstrekkelig med informasjon» vedrørende den enkeltes arbeidssituasjon?
 - Har de ansatte fått tilstrekkelig med informasjon?
 - Alle er forskjellige og oppfatter informasjon som blir gitt ulikt, opplevde du at du forstod det som ble formidlet?
 - Har det for din del vært et ønske om mer informasjon i forhold til din arbeidssituasjon?
 - JA: på hvilken måte?
 - Har du opplevd det som et problem at du ikke fått tilstrekkelig med informasjon??
- Har du blitt repetert budskapet?
 - JA: Kan du si noe mer om dette?
 - Har det blitt brukt ulike kommunikasjonskanaler underveis for å repetere budskapet?
 - Har det for din del vært lettere å forstå budskapet etter at det er blitt repetert?
- Vil du si at ledelsen har vært flinke til å gå foran som rollemodeller og treffe beslutninger som er i tråd med endringen?

- Har endringen vært vellykket?

Avslutning:

- Kan vi henvende oss til deg om det er noe vi lurer på fremover eller ønsker å avklare?

Tusen takk for at du ville sette av tid for å hjelpe oss, vi setter veldig pris på det!

VEDLEGG 5: Koding

Hovedkode 1: Endringsprosess

	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D
Skape kriseforståelse	<p>Hvorfor ble det iverksatt endringer? Det var dårlig lønnsomhet og en del misfornøyde kunder på grunn av dårlig kvalitet på prosjekter, en del som presterte lavt og vi mistet en del anbud.</p> <p>Var det krise i organisasjonen? Ja, det er helt klart! I Norge hadde vi en situasjon der vi tapte penger, og det fikk konsekvenser at vi ikke jobbet i tråd med arbeidsprosessen</p>	<p>Hvorfor ble det iverksatt endringer? For å få en effektiv utnyttelse av ressursene, få samkjørt rutiner og prosedyrer på hvordan man gjør ting og bedre lønnsomhet</p> <p>Var det krise i organisasjonen? Nei, vil ikke kalle det krise, men det var alvorlige utfordringer i forhold til inntjening.</p>	<p>Hvorfor ble det iverksatt endringer? Budsjettet var millioner i minus så for å få ned kostnadene og jobbe likt på nasjonalt basis.</p> <p>Var det krise i organisasjonen? Jeg var i pappapermisjon da, så det er vanskelig å uttale seg, men bra var det ikke i hvert fall.</p>	<p>Hvorfor ble det iverksatt endringer? Spare inn på kostnader og effektivisere.</p> <p>Var det krise i organisasjonen? Krise er det ganske vide rammer på, det det ligger definitivt i hva du mener med krise. Om det vart slik at noe måtte gjøres umiddelbart ellers var det kroken på døra – det er jeg ikke sikker på. Men det var logisk med tanke på de økonomiske tallene.</p>
Kommunisere visjon og strategi	<p>Hva var målet med endringen? Målet med endringen er å få bedre lønnsomhet og bedre kvalitet i forhold til kundene, effektive prosesser og kvalitet vil jo gjøre kunden mer</p>	<p>Hva var målet med endringen? Det ene var å få en nasjonal avdeling som kan prioritere ressurser på tvers av region – da får man en effektiv utnyttelse av ressursene. Det andre som var viktig er å få</p>	<p>Hva var målet med endringen? Målet er å få kontroll på prosesser og få ned kostnadene.</p>	<p>Hva var målet med endringen? Helt klar og tydelig førstedel på omorganiseringen at man skulle spare inn en veldig høy kostnads - portefølje i forhold til sviktende omsetning, men også for å</p>

	fornøye og være til fordel. Og for å få bedre fokus mot de større kundene.	samkjørt rutiner og prosedyrer og hvordan vi gjør ting!		posisjonere selskapet ut ifra kompetanse for å være i stand til å møte utfordringer fremover.
Vellykket endringsprosess	Har endringsprosessen vært vellykket? Det vi har oppnådd allerede er ganske bra, et veldig bra driftsresultat, sykefraværet har gått ned, og strengere rutiner og systemer som sikrer bedre kvalitet. Men det vil jo fortsatt ta litt tid før, og vi har fortsatt utfordringer.	Har endringsprosessen vært vellykket? Prosessen har gått veldig bra i forhold til omorganiseringen og nedbemanningen, men vi har organisatoriske utfordringer som vi fortsatt jobber – så alt er ikke løst etter omorganiseringen. Med vi har fått flere gode indikasjoner på at folk er fornøye med de endringene som er gjort!	Har endringsprosessen vært vellykket?	Har endringsprosessen vært vellykket?

	Ansatt E	Ansatt F	Ansatt G	Ansatt H
Skape kriseforståelse	Hvorfor ble det iverksatt endringer? Tallene var røde måned etter måned, så til syvende og sist er det økonomien som slår inn. Også var det mye dårlig kvalitet på prosjekter, så vi måtte bli kvitt de som ikke jobbet riktig.	Hvorfor ble det iverksatt endringer? Fordi vi ikke tjente penger! Og for å gjøre oss mer konkurransedyktige i markedet.	Hvorfor ble det iverksatt endringer? Det fungerte jo ikke sånn det var. Vi brukte alt for mye tid og ressurser på ting som kunne bli gjort på andre måter. Tungvinte arbeidsprosesser generelt i hele bedriften, og dårlig kvalitet i prosjekter. Var det krise i	Hvorfor ble det iverksatt endringer? Fordi man så at man ikke tjente penger og at noen i organisasjonen ikke bidro så mye som de skulle. Det er en kjent sak – mange som ikke burde vært her. Var det krise i organisasjonen? Ja, men det har det

	<p>Var det krise i organisasjonen? Ja når bomba slår ned på den måten så tenker man jo at her må det være ille!</p>	<p>Var det krise i organisasjonen? Tja, krise er jo et veldig sterkt ord. Det var ikke bra, men det var kanskje ikke krise. (...) syns kanskje det var krise ja!</p>	<p>organisasjonen? Jeg vil ikke si krise der og da, men det ville jo blitt det om det ikke var blitt gjort noe med det!</p>	vært lenge!
Kommunisere visjon og strategi	<p>Hva var målet med endringen? Det er jo det at de ønsker å få en bedre kontroll på kostnader og tjene penger, sitte igjen med mer på bunnlinsen og kvitte seg med de som ikke er med på å skape inntekter.</p>	<p>Hva var målet med endringen? I følge (...) så er det jo for å gjøre oss mer strømlinjeformet og konkurransedyktige i markedet. Slik jeg ser det er det mest for å spare masse penger på kort sikt for at det skulle se penere ut på årsregnskapet for å få solgt selskapet og tjene masse penger.</p>	<p>Hva var målet med endringen? Det er jo først og fremst for å få en bedre økonomi og prosess i hvordan vi jobber – spare penger og spare tid, for vi bruker mye penger på tull for å være helt ærlig!</p>	<p>Hva var målet med endringen? Spare penger og kvitte seg med folk som ikke presterte.</p>
Vellykket endringsprosess	<p>Har endringsprosessen vært vellykket? Vi i vår avdeling savner at endringene blir gjort i andre ledd i organisasjonen for å si det sånn. Det skulle vært mye bedre samarbeids mellom avdelingene.</p>	<p>Har endringsprosessen vært vellykket? Jeg vet ikke, hvis hele sjappa hadde jobbet etter samme boka så hadde det fungert kjempe bra.</p>	<p>Har endringsprosessen vært vellykket?</p>	<p>Har endringsprosessen vært vellykket? Man er ikke i mål, måten vi skal jobbe på er en prosess som ikke er på plass i det hele tatt. Hvordan vi jobber med (...) avdelingen nå så fungerer det ikke bra!</p>

Hovedkode 2: Effektiv kommunikasjon

	Leder A	Leder B	Leder C	Leder D
Tilstrekkelig med informasjon	<p>Hva innebar endringene for de ansattes arbeidssituasjon? For mange innebærer endringene at de har fått mer å gjøre og nye ledere å forholde seg til. Men mange ansatte har det ikke vært noen særlig konsekvens.</p> <p>Hva legger du i begrepet "tilstrekkelig informasjon"? Med tilstrekkelig informasjon mener jeg at vanlige arbeidstakere skal ha fått vite nok til å forstå at endringer må iverksettes. Videre at de går informasjon om hvorfor spesifikke endringer iverksettes. For ledelse og nøkkelpersonell er informasjonsbehovet utvidet og de må snarest få bekreftet at/om de er ønsket med videre i og at de vil bli lyttet til.</p> <p>Har de ansatte fått tilstrekkelig</p>	<p>Hva innebar endringene for de ansattes arbeidssituasjon? Etter omorganiseringen så gikk jeg sånn sett ut av avdelingen og fikk en annen rolle som er mer reindyrka på kvalitet, HMS og prosjektkontroll.</p> <p>Hva legger du i begrepet "tilstrekkelig informasjon"? Både det som gjelder en personlig i forhold til arbeidssituasjon og det langsiktige i forhold til selskapet fremover.</p> <p>Har de ansatte fått tilstrekkelig</p>	<p>Hva innebar endringene for de ansattes arbeidssituasjon? Mange har fått mer å gjøre. Den største forskjellen er at det lederen synes var ok tidligere, er ikke fullt så ok nå.</p> <p>Hva legger du i begrepet "tilstrekkelig informasjon"?</p> <p>Har de ansatte</p>	<p>Hva innebar endringene for de ansattes arbeidssituasjon? For min del så betydde det at jeg måtte gå over til en annen avdeling som leder der.</p> <p>Hva legger du i begrepet "tilstrekkelig informasjon"?</p> <p>Har de ansatte</p>

	<p>med informasjon? Man kan alltid bli bedre på kommunikasjon. Vi kunne kanskje sendt ut emailer hyppigere og hatt hyppigere allmøter.</p>	<p>med informasjon? Det er helt sikkert ting vi kunne gjort bedre!</p>	<p>fått tilstrekkelig med informasjon? Ja, jeg føler ikke det var noe informasjon de trengte som de ikke fikk. Men vi har fått tilbakemeldinger fra de ansatte om at de ikke er godt nok informert.</p>	<p>fått tilstrekkelig med informasjon? Ja det vil jeg absolutt si! Det var definitivt en del av den prosessen at de ikke bare ble orientert, men også tatt med på råd på hvordan de kunne tilpasse arbeidssituasjonen</p>
<p>Holde det enkelt</p>	<p>Har det blitt utarbeidet en felles strategi for hva som skulle kommuniseres fra ledelsen til de ansatte? Altså, det var en bevist strategi at kommunikasjonen til de ansatte egentlig skulle være direkte fra toppleder, slik at han hadde kontroll, for budskapet blir vannet ut og vrent og særlig når man som skal begynne å forsvare hvordan du har gjort det før og nå selv skal begynne å jobbe på nye måter - det er vanskelig å gjøre på en troverdig måte da.</p>	<p>Har det blitt utarbeidet en felles strategi for hva som skulle kommuniseres fra ledelsen til de ansatte?</p>	<p>Har det blitt utarbeidet en felles strategi for hva som skulle kommuniseres fra ledelsen til de ansatte? Toppleder var opptatt av at vi ikke skulle spekulere i dette men at vi tydelig skulle referere til den teksten som var forfattet av han og styret i forhold til denne prosessen. Det ble litt sånn at plutselig får noen en telefon fra pressen eller lignende, og ovenfor disse begynner å spekulere i hvorfor det ble som det var først og fremst dette (...) ville unngå på firmaets vegne. Og litt i forhold til de ansatte at ikke lederen spekulerte på sidelinjen og</p>	<p>Har det blitt utarbeidet en felles strategi for hva som skulle kommuniseres fra ledelsen til de ansatte?</p>

	<p>Opplever du at det har vært mye uformell kommunikasjon om endringene? Det er det jo alltid, jeg burde kanskje gått litt mer i gangene eller vært mer i de andre byene.</p>	<p>Opplever du at det har vært mye uformell kommunikasjon om endringene? Ja masse. Og det verste er hvis lederne deltar i slike samtaler, det legitimerer. Og det er ikke bra for kulturen at folk spekulerer og sånne ting!</p>	<p>lage en historie ut av det som de ikke skal gjøre.</p> <p>Opplever du at det har vært mye uformell kommunikasjon om endringene? Ja, masse. Jeg har tatt del i det selv også. Den uformelle kommunikasjonen (kos med misnøye) er jo ikke bra. Det kan føre til spekulasjoner hvis kommunikasjonen er for dårlig fra ledelsen.</p>	<p>Opplever du at det har vært mye uformell kommunikasjon om endringene? Definitivt! Det er en stor utfordring for lederne å sørge for at misnøye ikke får bre seg og at man påvirker hverandre negativt. Men jeg tror ikke dette påvirker endringsprosessen i seg selv men kan få katastrofale følger.</p>
<p>Kommunis er i ulike forum</p>	<p>Hvilke kommunikasjonsk analer ble brukt for å formidle/forklare endringene? Ovenfor de ansatte var det allmenne møter og mailer, og mye en til en samtaler med nøkkelpersoner. Vi brukte mye tid på å fange opp signaler og hvordan ting skulle gjøres i organisasjonen.</p> <p>Kan du reflektere litt rundt bruk av</p>	<p>Hvilke kommunikasjonsk analer ble brukt for å formidle/forklare endringene? Det var først og fremst en til en samtaler, og selvfølgelig avdelingsmøter og noe skriftlig informasjon på mail.</p> <p>Kan du reflektere litt rundt bruk av</p>	<p>Hvilke kommunikasjonsk analer ble brukt for å formidle/forklare endringene? Jeg var i permisjon under nedbemanningsprosessen, men da jeg kom tilbake var det først og fremst ukentlige møter. En til en-møter. Jeg har sendt veldig lite mail, for jeg synes ikke det er en god måte å formidle endringsprosessen på.</p> <p>Kan du reflektere litt rundt bruk av</p>	<p>Hvilke kommunikasjonsk analer ble brukt for å formidle/forklare endringene? Det var muntlig informasjon, småmøter, avdelingsmøter, face to face – og det ble gjerne oppsummert i etterkant i skriftlig form. Men først og fremst muntlig.</p> <p>Kan du reflektere litt rundt bruk av</p>

	<p>de formelle kommunikasjonsk analene?</p> <p>Det er viktig å ha kontroll på informasjonen, og det betyr at jeg må kommunisere direkte med de ansatte så ikke budskapet blir forandret eller vasket ut. Allmøter er jo bra i sin form hvis alle stiller opp, mail er jo bra fordi jeg tror alle leser en mail som kommer direkte fra toppledelsen</p>	<p>de formelle kommunikasjonsk analene?</p> <p>Ja det har vel egentlig være ganske uformelt! Jeg var mest opptatt av å fokusere på den enkelte ansatte og hva de følt, syntes og var opptatt av i denne prosessen.</p>	<p>de formelle kommunikasjonsk analene?</p> <p>Jeg føler ikke man har skikkelig kommunikasjon før man møtes ansikt til ansikt. Videokonferanser fungerer fint til å ha møter og treffe beslutninger, men når det kommer til det menneskelige nivået, synes jeg det er bedre med tettere bånd</p>	<p>de formelle kommunikasjonsk analene?</p> <p>Jeg tror definitivt man må være tydelig i den kommunikasjonen man gir, og være konsekvent og konkret! Også må man motivere de ansatte.</p>
Repetisjon	<p>Blir budskapet for endringen repetert?</p> <p>Ja det har det, men vi kunne kanskje sendt ut mail hyppigere, kanskje, men når det kommuniseres om krise så er det greit å kommunisere litt om positive resultater eller annet – og det tok jo da litt tid før vi hadde noe konkret å informere om.</p>	<p>Blir budskapet for endringen repetert?</p> <p>Det ble nok repetert ganske mye ja. I ukentlige avdelingsmøter, i en til en samtaler også på email! Men det var ikke sånn at vi trengte å overbevise noen fra avdelingen om at dette var lurt, for de hadde allerede et brennende ønske om å endre.</p>	<p>Blir budskapet for endringen repetert?</p> <p>Ja, jeg gjør det hver dag.</p>	<p>Blir budskapet for endringen repetert?</p> <p>Jeg er ikke så sikker på om denne omorganiseringen måtte repeteres, da man allerede var godt i gang med å jobbe etter disse nye prosessene.</p>
Rollemoder II	<p>Ledelsen går foran som foran som eksempler og handle i tråd med endringene?</p> <p>Ja! Og jeg merket at det ikke egentlig var nok fokus på kostnader og folk</p>	<p>Ledelsen går foran som foran som eksempler og handle i tråd med endringene?</p> <p>Man må være rollefigur hele veien, og noe av det viktigste er å</p>	<p>Ledelsen går foran som foran som eksempler og handle i tråd med endringene?</p>	<p>Ledelsen går foran som foran som eksempler og handle i tråd med endringene?</p> <p>Nå ble jo denne situasjonen litt spesiell for meg som sådan, i og</p>

	gjorde ikke alt som de skulle – så jeg valgte noe symbolsk å gjøre da jeg fjernet fruktfat og pølsefredagen – og det ble det mye snakk om! Og det var min intensjon for å minne folk på at ting ikke var helt okay i selskapet.	vise at du er lojal til det som er besluttet og jobber målrettet med å komme forover, og ikke vingle i forhold til det du sier i ulike sammenhenger. At du er tydelig som leder!		med at jeg ikke lenger var i denne avdelingen dere undersøker fra og med nedbemanningen og omorganiseringen var på plass.
Toveis kommunikasjon	Mulighet for de ansatte å gi tilbakemeldinger? (...) hadde jo en til en samtaler med 40 av 140 ansatte i organisasjonen, og det gjorde (...) for å forstå enda mer og for å skape en forankring for de tingene vi skulle oppnå. Av tilbakemeldinger fikk vi lite, men foruten om disse som måtte gå var det et unisont ønske om endring av struktur og jobbe på samme måte i hele landet.	Mulighet for de ansatte å gi tilbakemeldinger? Jeg fikk positive tilbakemeldinger i forhold til de møtene jeg hadde.	Mulighet for de ansatte å gi tilbakemeldinger? Jeg har fått en del tilbakemeldinger. Eller, de som kjenner meg godt fra før av er veldig åpne. Jeg har veldig stor takhøyde for tilbakemeldinger. Det merker jeg at det ikke har vært i Oslo. De har jo meninger, men de er ikke like vant med å ta opp ting, ser det ut til for meg.	Mulighet for de ansatte å gi tilbakemeldinger? Jeg vil påstå at anledningen til å stille spørsmål i hvert fall var stor, både fordi man hadde en til en møter og avdelingsmøter. Og de ble også oppfordret til å komme med tilbakemeldinger!

	Ansatt E	Ansatt F	Ansatt G	Ansatt H
Tilstrekkelig med informasjon	Hva innebar endringene for den enkelte ansatte? Etter denne nedbemanningen	Hva innebar endringene for den enkelte ansatte? Ikke noe særlig, jeg gjør det	Hva innebar endringene for den enkelte ansatte? Alt er mye mer prosesytt, styrk,	Hva innebar endringene for den enkelte ansatte? Vi mistet noen mennesker som

	<p>har det ikke blitt spesielt annerledes for min del, annet enn at jeg også har fått hovedansvaret på plassen i tillegg til å jobbe med vanlige arbeidsoppgaver.</p>	<p>samme som jeg gjorde tidligere. Bare at jeg nå har enda strammere linjer for å gjøre det får lov til!</p>	<p>hvordan ting skal jobbes med og klarere retningslinjer på hva vi skal gjøre og ikke gjøre, og hva vi skal avvise for å si det sånn.</p>	<p>kanskje lagde mer problemer enn at de gjorde gode ting for oss. Lederen ble flyttet til Stavanger, også ble det innført en strengere kanal mellom meg og salg – så man jobber kanskje mer riktig etter det.</p>
	<p>Hva legger du i begrepet "tilstrekkelig informasjon"? Nei det må jo være informasjon om planene videre for avdelingen, så hverdagene er enklere å forholde seg til.</p>	<p>Hva legger du i begrepet "tilstrekkelig informasjon"? For min del mener jeg tilstrekkelig informasjon er nok til at man ikke begynner å spekulere og rykter begynner å florere.</p>	<p>Hva legger du i begrepet "tilstrekkelig informasjon"? Det vil jeg si er den informasjonen man som arbeidstaker er avhengig av å ha for å kunne fungere som normalt i arbeidshverdagen. Hvem som blir berørt, hvor mange og hvordan man organisasjonsmessig ser på bedriften er spørsmål man ofte blir sittende med, som kan forstyrre arbeidshverdagen.</p>	<p>Hva legger du i begrepet "tilstrekkelig informasjon"? Informasjon som gjør at jeg ikke trenger å være bekymret for egen jobbsituasjon.</p>
	<p>Har de ansatte fått tilstrekkelig med informasjon? Det var noe informasjonsmangel om hva som skjer videre på avdelingen lokalt,</p>	<p>Har de ansatte fått tilstrekkelig med informasjon? Ja vi har fått det ukentlig. Vi er veldig klar over hvordan vi skal jobbe, men det er</p>	<p>Har de ansatte fått tilstrekkelig med informasjon? Skulle ønsket mer personlig oppfølging i nedbemanningsprosessen. I hvert</p>	<p>Har de ansatte fått tilstrekkelig med informasjon? Jeg følte ikke at det var mangelfullt!</p>

	vi hadde ønsket oss mer informasjon her. Når det gjeler informasjon knyttet rundt å bli en del av en nasjonal avdeling har det vært tilstrekkelig.	ikke så lett å jobbe sånn på grunn av at hele kjeden ikke er bra nok.	fall når man ikke visste hvem som var leder og hvordan det skulle organiseres. Men vi fikk etter hvert god informasjon om organisasjonsstrukturen og arbeidsprosesser.	
Holde det enkelt	Opplever du at det har vært mye uformell kommunikasjon om endringene? Det har vært mye negative innstillinger og drittprat. Det gjør det ikke enklere for oss som skal være igjen å høre på alt det negative, samtidig som de også indirekte prøver å påvirke folk rundt seg til å få samme typer følelser.	Opplever du at det har vært mye uformell kommunikasjon om endringene? Ja, det har det vært mye av, og det skaper ikke noen positive vibber i bedriften.	Opplever du at det har vært mye uformell kommunikasjon om endringene? Vi snakker om det i lunsjen, stort sett internt i avdelingen. Ikke så mye sladder som skaper misnøye, men mer prosessen og uenighet rundt det har skapt mye dårlig stemning.	Opplever du at det har vært mye uformell kommunikasjon om endringene? Ja, det har vært mye prat og snakk og ryktebørs. Jeg tror det kan påvirke hvordan endringsprosessen går, for hvis det er noen som sier noe, kan det påvirke hvordan alle i avdelingen tenker.
Kommunis er i ulike forum	Hvilke kommunikasjonskanaler ble brukt for å formidle/forklare endringene? Første dagen fikk jeg en telefon fra min leder om at jeg fortsatt hadde en jobb å gå til, men at mange av mine kollegaer hadde blitt kalt inn til drøftelsesmøter. Jeg fikk tett	Hvilke kommunikasjonskanaler ble brukt for å formidle/forklare endringene? Jeg husker ikke helt, men vi hadde i hvert fall fellesmøter i avdelingen.	Hvilke kommunikasjonskanaler ble brukt for å formidle/forklare endringene? Mest telefon, litt fellesinformasjon på mail. Også var det oppfølging personlig på telefon.	Hvilke kommunikasjonskanaler ble brukt for å formidle/forklare endringene? Det var en til en-møter og allmøter. Også var det noen e-mailer og oppfølgingsamtaler i avdelingen.

	<p>oppfølging fra toppleder med informasjon. Ellers var det allmøter og e-mail.</p> <p>Kan du reflektere litt rundt bruk av de formelle kommunikasjonskanalene?</p> <p>Jeg skulle heller ønske det var personlig oppmøte heller enn en telefon om at disse og disse får fyken. Det er ikke den mest humane måten å gjøre det på.</p>	<p>Kan du reflektere litt rundt bruk av de formelle kommunikasjonskanalene?</p> <p>Det er ikke måten vi blir informert på som er feil, men heller omfanget av informasjon. Innholdet i den informasjonen vi fikk var liten, så man satt heller med flere spørsmål enn svar etter at man har fått ny informasjon. Dette fører til rykter og spekulasjoner.</p>	<p>Kan du reflektere litt rundt bruk av de formelle kommunikasjonskanalene?</p> <p>Det var vel egentlig greit å gjøre det på den måten. Jeg synes det var litt for lite personrettet, det var mer sånn organisasjons- og avdelingsmessig, men lite hva det innebar for hver enkelt – det savnet jeg i hvert fall.</p>	<p>Kan du reflektere litt rundt bruk av de formelle kommunikasjonskanalene?</p> <p>Møter har vært veldig bra, og vi har fått muligheten til å gi tilbakemeldinger der.</p>
Repetisjon	<p>Blir budskapet for endringen repetert?</p> <p>Måten å jobbe på var jo lik, så det var ikke så mye som kunne repeteres.</p>	<p>Blir budskapet for endringen repetert?</p> <p>Ja, men det er litt misforhold mellom virkeligheten her, og hvordan våre ledere tror virkeligheten er. De prøver hele tiden å kommunisere hvordan vi skal jobbe, og vi prøver å kommunisere hvordan vi faktisk ikke kan jobbe.</p>	<p>Blir budskapet for endringen repetert?</p> <p>Vi jobber med det ukentlig, både i avdelingsmøter og i oppfølgingsmøter. Og det blir repetert i ulike kommunikasjons</p>	<p>Blir budskapet for endringen repetert?</p> <p>Ja. Det er et diskusjonstema hele tiden på prosjektmøter om hvordan vi skal jobbe sammen med salg. Men det er en prosess som ikke er på plass i det hele tatt. Måten vi jobber på og følger rutiner fungerer ikke mellom avdelingene.</p>
Rollemoder II	Ledelsen går foran som foran som	Ledelsen går foran som foran som	Ledelsen går foran som foran som	Ledelsen går foran som foran som

	<p>eksempler og handle i tråd med endringene? Ja, definitivt synes jeg det.</p>	<p>eksempler og handle i tråd med endringene? Tja, han lederen som var tidligere var ikke så bra, men det er bedre nå.</p>	<p>eksempler og handle i tråd med endringene? Ja, nå synes jeg det. Etter at vi fikk ny leder synes jeg i hvert fall det.</p>	<p>eksempler og handle i tråd med endringene? Både ja og nei. Vi har jo ikke fått til den kommunikasjonen med salgsavdelingen, det er der det svikter.</p>
Toveis kommunikasjon	<p>Mulighet for å gi tilbakemelding (enveis eller toveis kommunikasjon)? Ja. Kommunikasjonen har vært veldig åpen og grei, og jeg føler jeg fin kan gi tilbakemeldinger til min leder.</p>	<p>Mulighet for å gi tilbakemelding (enveis eller toveis kommunikasjon)? Ja, vi har vel det, men man har vel ikke følt at det har blitt gjort noe med eller tatt til etterretning. Det har vært ganske enveis hele den prosessen, føler jeg.</p>	<p>Mulighet for å gi tilbakemelding (enveis eller toveis kommunikasjon)? Ja, etter at ting var vedtatt om hvordan det skulle organiseres, så har vi kunnet komme med tilbakemeldinger. Vi vet jo hvordan vi vil ha det, men sliter litt med å få gjennomslag for det i andre avdelinger.</p>	<p>Mulighet for å gi tilbakemelding (enveis eller toveis kommunikasjon)? Ja, men det har også vært ganske stor enighet om hva som ikke har fungert. Jeg har i hvert fall fått muligheten til å si det jeg mener.</p>