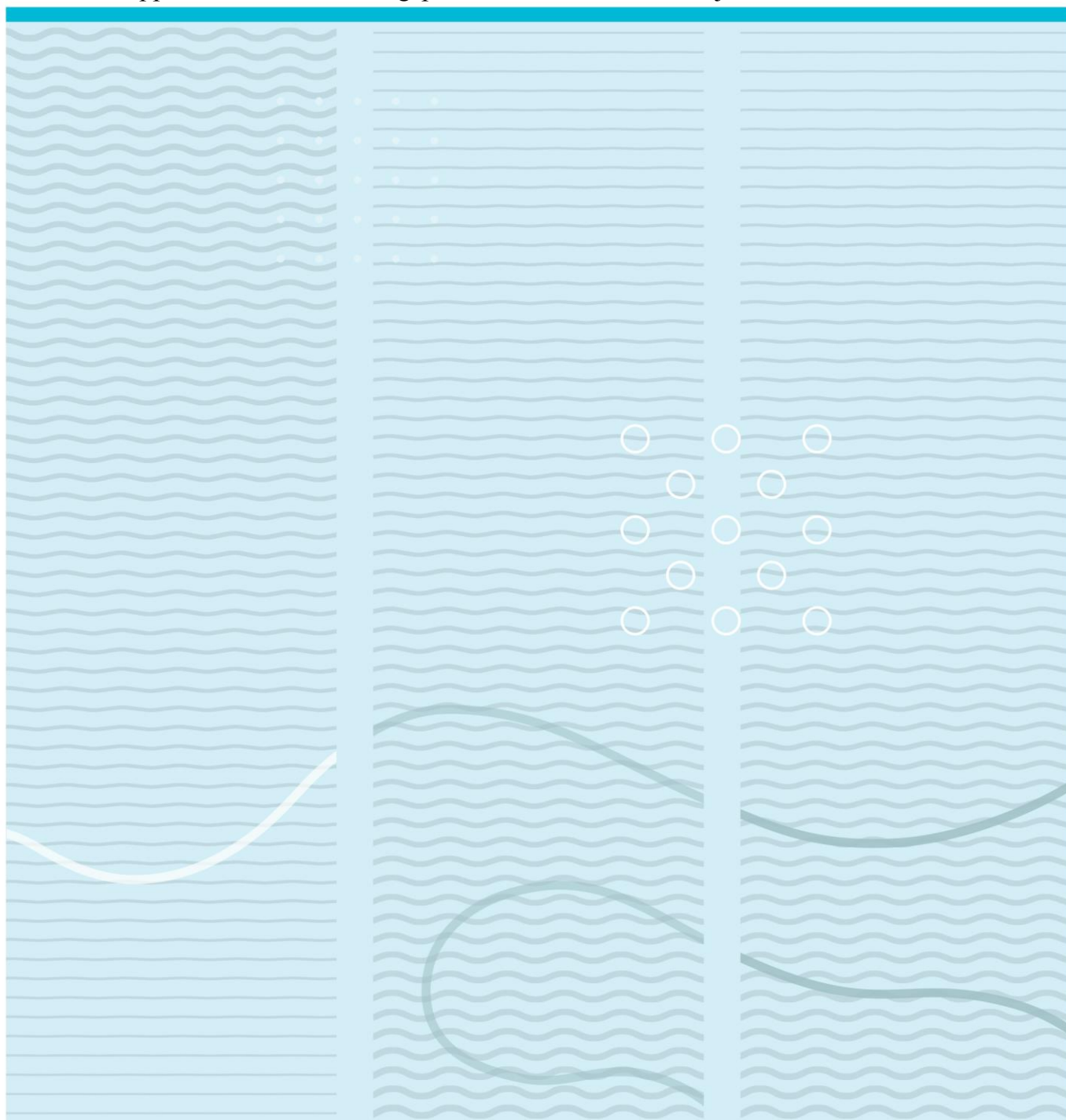


Kamilla Fjellheim og Anett B. Gjørsvik

“Alle satt på galleriet, alle satt på tribunen og ingen visste hvem som skulle spille. Ingen var tatt ut på laget”

-Hvordan opplevelsen av en endringsprosess fører til ulike reaksjoner hos ansatte



Høgskolen i Sørøst-Norge

Handelshøgskolen, institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Postboks 235

3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2017 Kamilla Fjellheim & Anett B. Gjørsvik

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Nordic Construction Company (NCC) har de siste årene opplevd tøffe markedsforhold. Toppledelsen så at det var svakheter i organisasjonens oppbygging og gjennomførte derfor en endringsprosess som de kalte “Ett NCC”. Hovedgrunnlaget for endringen var å slå sammen NCC sine avdelinger i Norge, Sverige, Danmark og Finland til et nordisk konsern. Toppledelsens mål med denne endringsprosessen var å dra nytte av organisasjonens størrelse for å nå nye markeder samt øke effektiviteten og konkurransekraften i organisasjonen.

Temaet for denne masteroppgaven omhandler ansattes opplevelse av endringsprosessen “Ett NCC”. Hensikten med oppgaven var å undersøke hvordan den ansatte opplevde å leve i endringsprosessen. Videre ønsket vi å se nærmere på hvordan de ansattes reaksjon kan påvirke endringsprosessen og organisasjonen i ettertid av at endringene er implementert, noe som gjenspeiler seg i vår problemstilling:

Hvordan opplevde de ansatte endringsprosessen “Ett NCC”?

Oppgavens teoretiske perspektiver omhandler organisasjon, organisasjonsendringer, endringsledelse, endringsstrategi, samt opplevelser av og reaksjoner på endring. Med utgangspunkt i det teoretiske perspektivet, vil vi i oppgaven forsøke å belyse hva som påvirker hvor vellykket en endringsprosess er, sett fra ansattes ståsted.

Studien er gjennomført ved hjelp av kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer med induktiv tilnærming. Det ble i forkant av dybdeintervjuene gjennomført en enkel dokumentanalyse for å øke vår forkunnskap om NCC som organisasjon og endringsprosessen “Ett NCC”. Vi har i tillegg anvendt våre egne observasjoner for å skape et mer helhetlig bilde av virkeligheten.

Hovedfunnene i vår masteroppgave viser at toppledelsen i NCC førte endringsprosessen som en styrt prosess, ovenfra og ned. Dette har ført til at de ansatte opplevde en stor indre uro i organisasjonen, som kom til uttrykk gjennom ulike grader av motstand til endringsprosessen.

Forord

Masteravhandlingen er en avsluttende del av et toårig masterstudium i Innovasjon og ledelse, ved Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN), institutt for økonomi og ledelse.

Oppgaven er en obligatorisk del av studiet og tilsvarer 30 studiepoeng. Temaet for oppgaven er ansattes opplevelse av, og reaksjoner på, organisatoriske endringer.

Bakgrunnen for at vi valgte dette temaet er tidligere oppgaver om organisatoriske endringer, i faget “ledelse og innovasjon”. Interessen for temaet ble ytterligere tilspisset etter å ha deltatt på faget “samhandling og ledelse” hvor vi fikk vi erfare hvordan valg av tilnærming i samtale, kan påvirke utfallet av samtalen. Lederens tilnærming til endringsprosessen vil på lik linje med en samtale kunne påvirke resultatet av endringene.

Det har blitt lagt ned en stor arbeidsmengde i gjennomførelsen av masteroppgaven. Prosessen har både vært spennende og svært utfordrende, samtidig som den har vært lærerik. I utarbeidelsen av oppgaven har vi fått hjelp av en rekke personer som har hjulpet oss med både støttende ord og kritiske spørsmål, noe som har motivert oss på veien frem til det ferdigstilte resultatet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Leif Inge Magnusson for hans tålmodighet og konkrete tilbakemeldinger som har inspirert oss i arbeidet. Takk for all hjelp! NCC og vår kontaktperson som har gjort dette mulig, fortjener også en stor takk! Takk for at du satt av tid til informative samtaler og hjalp oss med forkunnskapen om endringsprosessen. Til dere som stilte opp på intervju, takk for at dere tok dere tid til å dele deres opplevelser med oss.

Til slutt vil vi takke hverandre for all tid og ressurser vi begge har lagt ned i dette samarbeidet. Vi har begge vist tålmodighet og engasjementet under utarbeidelsen av oppgaven. Samarbeidet har vært en lærerik prosess, samtidig som det har vært krevende. Prosessen har vært preget av mye humor og god stemning, så vel som alvor og diskusjoner. Vi har satt stor pris på å være to i arbeidet med masteroppgaven og ser at vi har hatt god støtte i hverandre.

Tønsberg, 14.05.2017

Kamilla Fjellheim

Anett B. Gjørsvik

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	5
1. Innledning	9
1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av tema:	9
1.2 Relevans og formål:	10
1.3 Problemstilling:	11
1.3.1. Forsknings spørsmål:	11
1.4 Oppgavens oppbygging:	12
1.5 Oppgavens avgrensning:	12
1.6 Sentrale begreper:	13
2. NCC	15
2.1 Om organisasjonen:	15
2.2 Veien til “Ett NCC”:	16
2.3 Dagens situasjon:	18
2.4 Førforståelsen vår:	19
2.5 Begrepsavklaringer:	19
3. Endringsteoretiske perspektiver	21
3.1 En grunnleggende forståelse for organisasjonsbegrepet:	21
3.1.1 Leavitt organisatoriske system-modell:	21
3.2 Organisatoriske endringer:	26
3.2.1 Endringsprosesser:	27
3.2.2 Utfordring med endringsprosesser:	29
3.2.3 Ansattes deltakelse i endringsprosesser:	30

3.2.4 Endringsledelse:	30
3.2.5 Endringsstrategier:	32
3.2.5.1 Strategi E:	32
3.3 Opplevelser og reaksjoner:	33
3.3.1 Ansattes opplevelse av endringer:	34
3.3.2 Reaksjoner på endring:	34
3.3.2.1 Oppslutning og motstand:	35
3.3.2.2 Oppslutning:	35
3.3.2.3 Motstand:	37
4. Metode	39
4.1 Valg av undersøkelsesdesign:	39
4.1.1 Eksplorerende design:	40
4.1.2 Casestudie:	40
4.1.3 Kvalitativ metode:	42
4.2 Forberedende datainnsamling og utvalg:	43
4.2.1 Dokumentanalyse:	44
4.2.2 Utvalg:	44
4.3 Gjennomføring av dybdeintervjuer:	46
4.3.1 Avtaleinngåelse:	46
4.3.3 Intervjusetting:	47
4.3.4 Intervjurollen:	47
4.3.5 Intervjustruktur:	49
4.3.6 Intervjuguide:	50
4.3.7 Transkribering av intervjuene:	52
4.4 Metodisk analyse:	53
4.5 Reliabilitet og Validitet:	57
4.5.1 Reliabilitet:	57

4.5.2 Validitet:.....	57
4.5.2.1 Intern validitet:	58
4.5.2.2. Ekstern validitet:	58
4.6 Etikk:	59
5. Analyse	61
5.1 “Ett NCC”, sett i lyset av Leavitt-Ry modellen:	61
5.1.1 Struktur:	61
5.1.2 Aktør:	63
5.1.3 Oppgaver:.....	64
5.1.4 Teknologi:	65
5.1.5 Fysiske rammer:	67
5.1.6 Organisasjonskultur:	68
5.1.7 Belønningssystemer:	70
5.1.8 Visjoner, verdier og mål:	71
5.1.9 Omgivelser og Historie:	73
5.2 Endringens utvikling i NCC:.....	75
6. Drøfting	77
6.1 De ansattes opplevelse av endringsprosessen:	77
6.2 Ansattes reaksjoner til endringsprosessen:.....	81
6.3 Alle er litt passe vinglete:.....	88
7. Konklusjon.....	90
7.1 Hovedfunn:.....	90
7.2 Videre forskning:	92
Litteraturliste.....	93
Figurliste	96
Figur 1: Oppgavens oppbygning.....	96
Figur 2: NCC Organisasjonskart.....	96

Figur 3: Leavitt Ry - modellen med de mange muligheter	96
Figur 4: Lewins tre-steg-modell for endring	96
Figur 5: Endringer som en avgrenset prosess med start-og slutt punkt	96
Figur 6: Kategoriene plassert i Leavitt-Ry modellen.....	96
Figur 7: Endringsprosessens påvirkning i organisasjonen, sett i lys av Leavitt-Ry. ..	96
Figur 8: Ansattes opplevelse av endringsprosessen	96
Vedlegg:	97
Vedlegg 1: Informasjonsskriv	97
Vedlegg 2: Intervjuguide 1.0	98
Vedlegg 3: Intervjuguide 2.0	101
Vedlegg 4: NSD Godkjenning	104
Vedlegg 5: Samarbeidskontrakt	106
Vedlegg 6: Bilder fra arbeidsprosessen, datainnsamling og analysearbeid	108

1. Innledning

I dette kapitlet vil vi først gi en beskrivelse av bakgrunnen for masteravhandlingen og valg av tema. Deretter legger vi frem oppgavens relevans og formål. Videre utdypes problemstillingen og forskningsspørsmålene, før vi fortsetter på neste avsnitt som omhandler oppbygningen av oppgaven. Til slutt vil vi redegjøre for sentrale begreper som benyttes i oppgaven og avgrensninger som er gjort.

1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av tema:

Masteravhandling er den avsluttende oppgaven ved masterprogrammet innovasjon og ledelse (MIL-5000). Gjennom fag som organisering, ledelse og innovasjon og samhandling og ledelse, fikk vi interesse for organisasjonsendringer, endringsledelse og hvordan ulike endringsprosesser kunne ledes på best mulig måte. Oppgaven tar med dette for seg flere deler av masterprogrammets innhold som er: ledelse, organisering og innovasjon (Høgskolen i Sørøst-Norge, 2017).

Oppgaven tar utgangspunkt i entreprenørselskapet Nordic Construction Company (NCC). På grunn av en økende konkurranse både nasjonalt og internasjonalt, har toppledelsen i NCC sett det som en nødvendighet å implementere organisatoriske endringer de siste årene. I 2015 ble derfor endringsprosessen “Ett NCC” iverksatt, med hensikt å samle de nasjonale NCC avdelingene, til et nordisk konsern. Konsernledelsen håper at de ved en slik sammenslåing vil kunne styrke sin markedsposisjon, konkurransekraft og øke effektiviseringen i organisasjonen.

På bakgrunn av endringsprosessen omfang og informasjon om nødvendigheten for en slik endring, ble vi nysgjerrige på hvordan de ansatte opplevde prosessen. Et naturlig tema for oppgaven ble dermed ansattes opplevelser av, og reaksjoner til endringsprosessen, “Ett NCC”. Den empiriske oppgaven studerer opplevelser og reaksjoner gjennom personlige dybdeintervjuer som er gjennomført mars 2017.

1.2 Relevans og formål:

For å tilpasse organisasjonen i takt med økt konkurranse, globalisering og markedsutvikling, er endringer mer eller mindre blitt normaltilstanden til mange organisasjoner. Organisatoriske endringer setter krav til menneskene i organisasjonen, og kunnskap om endringsprosesser og hvordan de bør ledes er derfor svært viktig. Topplederen pålegger stadig oftere ledere på ulike nivåer i organisasjonen, å lede organisasjonen og dens ansatte i retning av mer konkurransedrevne, innovative og effektive løsninger. De ansatte møter presset ved at de stadig må forholde seg til slike krav. Den stadige forandringen gjør at mange ansatte ofte forbinder endring med usikkerhet, da oppfatninger av usikkerhet er skadelige for trivselen (Elrod & Tippet referert i Stensaker & Meyer, 2012, s. 108).

Tidligere forskning på feltet har oftest vært rettet mot motstand til endring, og relativt lite om hvordan oppslutning til endringer kan ha positive effekter på endringsprosessen (Avey, Wernsing & Luthans, 2008, s. 48). For å få en helhetlig forståelse av hvordan negative eller positive reaksjoner til endringer utvikles vil denne studien åpne opp for begge begreper. Under intervjuene vil informantene kunne fortelle om sin opplevelse av endringsprosessen og hva slags reaksjoner de hadde til endringene. Vi vil forsøke å ikke bruke ledende spørsmål under intervjuene, i et forsøk på å få en så subjektiv tilnærming til virkeligheten, som mulig.

Evnen til å lede både komplekse og parallelle endringer, og til å forutse og håndtere ulike reaksjoner fra de ansatte, er en av de største utfordringene for endringsledere. For å få med seg de ansatte i endringsprosessen er det ofte avgjørende at man forstår hvordan den enkelte opplever endringssituasjonen (Bovey & Hede, 2001, s. 545). En leders kunnskap og forståelse for hvordan han eller hun kan påvirke de ansatte slik at de stiller seg positive til endringene, er viktig i en endringssituasjon. Hensikt med masterstudiet vil være å bidra til økt innsikt i ansattes opplevelse og reaksjoner, som igjen kan bidra for at fremtidige endringsprosesser ledes mer effektivt. Funnen i vår oppgave vil først og fremst kunne brukes i fremtidige endringsprosesser i NCC, samtidig som det kan være et supplement til eksisterende teori.

1.3 Problemstilling:

Vi ønsket å konkretisere problemstillingen vår ved å ta utgangspunkt de ansattes opplevelse av endringsprosessen “Ett NCC”. Vi har formulert følgende problemstilling:

Hvordan opplevde de ansatte endringsprosessen “Ett NCC”?

Gjennom analysen og diskusjonsdelen i oppgaven vil vi forsøke å påvise hvilke faktorer som kan påvirke hvordan organisasjonen lykkes med endringsprosesser og hvilke elementer som kan være mulige fallgruver. Samtidig åpner problemformuleringen for en diskusjon rundt eksisterende teori på fagfeltet om utfordringer ved organisasjonsendringer og hvordan endringsledere kan påvirke ansattes opplevelse i en positiv retning. Forskningen vil også kunne kartlegge eventuelle individuelle forskjeller i de ansattes opplevelse av prosessen.

1.3.1. Forskningsspørsmål:

Vi ønsker å se på hvordan ulike opplevelser av en endringsprosess kan resultere i ulike reaksjoner for de ansatte og har derfor utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan har de ansatte reagert på erfaringen med og resultatet av endringsprosessen?*
- *Hvilke opplevelser og refleksjoner kommer verbalt til uttrykk etter en endringsprosess?*

Målet med våre forskningsspørsmål er å kartlegge de ulike reaksjonene og refleksjonene som kom til syne under og i etterkant av endringsprosessen “Ett NCC”.

1.4 Oppgavens oppbygging:

I figuren under viser vi hvordan vi har valgt å strukturert oppgaven i kapitler, og hva hver av disse kapitlene inneholder.

Kapittel 1 Innledning	Kapittelet gir en innføring i bakgrunnen for valg av oppgaven, oppgavens relevans og formål, den formulerte problemstillingen og forskningsspørsmål samt oppgavens oppbygging og avgrensning. Kapittelet gir til slutt en innføring i sentrale begreper.
Kapittel 2 NCC	Kapittelet gir en presentasjon av vårt forskningsfelt NCC, deres organisasjon og endringsprosessen "Ett NCC".
Kapittel 3 Endrings- teoretiske perspektiver	Kapittelet gir en redgjørelse av relevante endringsteoretiske perspektiver og avklarer enkelte begreper.
Kapittel 4 Metode	Kapittelet tar for seg studiens forskningsdesign og metode, samt en begrunnelse for våre metodevalg.
Kapittel 5 Analyse	Kapittelet gir en analyse av studien ved hjelp av Leavitt-Ry modellen som er benyttet som analyseverktøy.
Kapittel 6 Drøfting	Kapittelet omfatter en drøftelse av hvordan de ansattes opplevelse av en endringsprosess påvirker resultatet av endringsprosessen.
Kapittel 7 Konklusjon	Kapittelet gir en kort konklusjon som bygger på analysen og drøftelsen.

Figur 1: Oppgavens oppbygning

1.5 Oppgavens avgrensning:

Endringsprosesser er et stort tema og strekker seg over mange fagfelt. Grunnet oppgavens begrensede omfang og vårt ønske om å gå dypere inn i materialet, har vår

oppgave gått i dybden på hvordan endringer oppleves hos ansatte i NCC. Oppgaven har altså et individfokus. Vi avgrenser oss også med tanke på et topplederperspektiv, og oppgaven vil derfor ikke ta forhold til hvordan toppledelsen opplever endringsprosessen, eller økonomiske perspektiver.

1.6 Sentrale begreper:

Her utdypes sentrale begreper, brukt i vår oppgave.

- **Endringer**

Noe som forandrer seg i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon (Van de Ven & Poole referert i Jacobsen, 2012, s. 23).

- **Endringsprosesser**

Omtales i studien gjennom Lewin's (1997) definisjon på endringsprosesser i lys av tre steg: *opptining, endring og nedfrysning* (Jacobsen, 2012, s. 184). Elementene henger tett sammen og støtter Leavitt sin teori om at elementene i organisatoriske endringer skjer gjennom det dynamiske samspillet mellom ulike, men gjensidig avhengige, elementer i en organisasjon (Nilsen & Ry, 2014, s. 4).

- **Endringsledelse**

Forklares gjennom Moran & Brighman (2001) sin definisjon, hvor endringsledelse handler om å lede de stadige skiftende behovene til interne og eksterne kunder (Moran & Brighman referert i By, 2005, s. 369).

- **Endringsstrategier**

I studien er det "strategi E" som er mest relevant for organisasjonsprosessen i NCC. "Strategi E" omhandler endringer utøvd gjennom en styrt prosess som drevet frem av toppledelsen, hvor målet er økt økonomisk verdi (Beer & Nohria referert i Jacobsen, 2012, 152).

- **Ansattes opplevelse**

Handler om hvordan de ansatte i NCC opplever endringsprosessen. En dypere forklaring på hvordan mennesker opplever noe, er gjennom persepsjonen. Sander (2016) definerer persepsjonsprosessen slik:

"De prosesser mennesker er i når de velger ut, organiserer og tolker stimuli, slik at

deres oppfatning/opplevelse av verden blir mest mulig akseptabel og helstøpt”
(Sander, 2016, 21.06).

- **Ansattes reaksjoner**

Omhandler hvordan de ansatte i NCC responderer på noens innflytelse og begivenhet (Reaksjon, (2013). Videre sees reaksjoner gjennom motstand eller oppslutning til endring.

- **Oppslutning til endring**

Betyr at den ansatte på en eller annen måte støtter endringer og viser sin oppslutning til den.

- **Motstand til endring**

Sees i sammenheng med ansatte som ikke støtter endringen. Motstanden kan vises både direkte og indirekte.

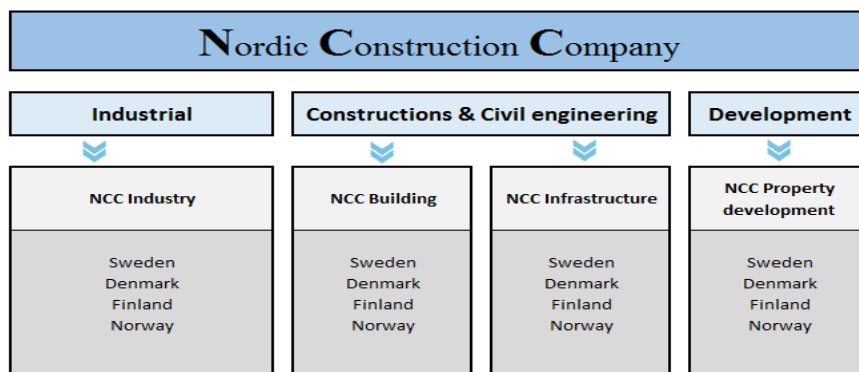
2. NCC

I dette kapittelet ønsker vi å presenteres vårt “case” NCC, og endringsprosessen organisasjonen har vært igjennom. Bakgrunnen for endringsprosessen vil også bli presentert. Det gjøres også rede for kjennskapen til organisasjonen og vår rolle i forskningen. Informasjonen som er hentet fra organisasjonens hjemmeside eller andre offentlige dokumenter, kildehenvises i teksten. Resterende informasjon kommer fra vår kontaktperson eller gjennom egen observasjon.

2.1 Om organisasjonen:

NCC ble etablert i Sverige i 1988 og siden den gang har entreprenørselskap utviklet seg til å bli et flernasjonalt selskap, lokalisert i Sverige, Norge, Danmark og Finland. Etter sammenslåingen, som startet i 2015, er NCC nå et av Nordens ledende selskap, innen bygg, anlegg og eiendomsutvikling. Hovedkontor ligger Stockholm og organisasjonen har en hierarkisk oppbygging, med fem ledernivå mellom den øverste leder, direktør og prosjektleder. NCC Nordic har omtrent 17.000 ansatte totalt, hvorav 2.400 av disse jobber i Norge (NCC, 2016, s. 4; NCC, 2015).

Selskapet deles inn i tre hovedområder som er Industrial, Construction and civil engineering og development. Innenfor disse hovedområdene ligger det fire forskjellige forretningsavdelinger: NCC Industry, NCC Infrastructure, NCC Building og NCC Property Development. I modellen nedenfor vises organisasjonskart, med hovedområder og tilhørende forretningsavdelinger.



Figur 2: NCC organisasjonskart (NCC, 2015)

I senter av deres drift ligger bygging av boliger og næringseiendommer, offentlige bygninger og industri, samt infrastruktur i form av veier og anlegg (NCC, 2015).

Ut ifra statistikker hentet fra organisasjonens årsrapport for 2016, endte med omsetningen på 54 milliarder svenske kroner i 2016. Norge sto for 14 % av den totale omsetningen og Sverige sto for hele 55 %, mens de resterende 31 % av omsetningen sto Finland og Danmark for (NCC, 2016, s. 2-3). Det at Sverige står for over halvparten av den årlige omsetningen, kan ha betydning for deres sterke posisjon i organisasjonen. Samlet har NCC Nordic en markedsandel på omtrent 4 % i dag, som de siste årene viser tendenser til å være svekket. Det kan skyldes at markedet har blitt tøffere og toppledelsen opplyser om en tilspisset konkurranse både nasjonalt og internasjonalt (NCC, 2016, s. 4). Hovedkonkurrentene til NCC Nordic er Skanska, Peab of Sweden, MT Højgaard, Veidekke, AF-Gruppen, YIT og Lemminkäinen (NCC, 2016, s. 2). Samtidig har det kommet stor internasjonal konkurranse. Den tøffe konkurransen og at prosjektene krever vesentlig større volum, noe som er hovedgrunnlaget for de organisatoriske endringene den svenske toppledelsen så seg nødt til å gjennomføre.

2.2 Veien til "Ett NCC":

I visjonen til organisasjonen ser man et ønske om å fornye bransjen og kunne tilby gode løsninger.

"We will renew our industry providing superior sustainable solutions."

(NCC, 2016, s. 2)

Visjonen er lik for alle forretningsområdene til organisasjonen og støtter målsettingen om å bli et samlet konsern som kan dra nytte av sin størrelse. Før endringsprosessen startet var NCC preget av en desentralisert beslutningsmodell som innebar at de fleste avgjørelser ble besluttet på nasjonale, på lokale nivåer. Denne beslutningsmodellen kostet organisasjonen mye, da fordelene ved å være en stor organisasjon ikke ble utnyttet, noe som førte til blant annet en svekket konkurransekraft og lavere effektivitet. Et eksempel kan være mangel på tid, ved lokalisering styres alle lokale kontorer som små organisasjoner. Hver avdeling hadde på denne tiden egne retningslinjer og systemer, noe som resulterte i ulike måter å gjennomføre oppgavene på.

Kontaktpersonen vår stiller dette spørsmålet i en av våre samtaler om endringsprosessen:

“Hvorfor er vi et stort selskap når vi har 450 små? Med “Ett NCC” ønsker vi å øke effektiviseringen av selskapet og benytte styrkene våre for å kunne ta de store gjøremålene.”

(Kontaktperson, NCC)

Peter Wågström administrerende direktør og konsernsjef i NCC Nordic poengterer det samme poenget i organisasjonens årsrapport for 2015:

“...we need to take even greater advantage of our leading position by reviewing possibilities to sharpen our efficiency by adding more shared processes and procedures, and leveraging our size in our relationships with suppliers.”

(Wågström, 2015, s. 3)

Målet med “Ett NCC” er å strukturere avdelingene og gi felles retningslinjer til alle som er en del av organisasjonen. NCC Nordic ønsker en sentralisert beslutningsmodell. Ved å utnytte egne ressurser mer effektivt og spre dette over alle ledd i organisasjonen, skal de med “Ett NCC” oppnå bedre effektivisering av de administrative prosessene samt arbeidsmåtene og utnytte kapasiteten som en stor organisasjon besitter, på alle nivåer. Organisasjonen ser for seg at dette kan øke den økonomiske verdien. Rent praktisk innebar endringen å bevege seg fra nasjonale styringsenheter til et nordisk konsern som ledes fra det svenske hovedkontoret i Stockholm.

Dette førte til at det i hvert land ble et leveransepunkt for lønn- og HR administrasjon. Et felles IT-system ble etablert i konsernet, samtidig som felles HR-prosesser ble iverksatt. Organisasjonens innkjøp blir gjort gjennom felles systemer. Kundene skal kunne se et helhetlig konsern med like systemer uavhengig av tilholdssted. Det var viktig for NCC Nordic at omstruktureringen ikke skulle handle om nedbemanning men omstrukturering av stillinger og effektivisering av arbeidsoppgaver. Endringsprosessen er ikke ment til å berøre ansatte under ledernivå men ledere som befinner seg over distriktsnivå. Enkelte ansatte fikk nye roller i organisasjonen, noen roller forsvant og noen ble sentralisert i organisasjonens hovedkontor.

Informasjonen om endringsprosessen ble kommunisert via organisasjons intranett. Hver torsdag ble det kommunisert ny informasjon fra ledelsen, om endringsprosessen og hvordan ulike avdelinger skulle endres og hvorvidt den enkelte ansatte hadde fått plass.

2.3 Dagens situasjon:

Wågström presenterer i årsrapporten fra 2016, den videre strategien for organisasjonens fremtidige konkurransekraft.

“...We must become stronger operationally (Operational Excellence), we must secure significant positions in growing market segments (Market Excellence) and we must leverage networks and strong finances in order to add growth through acquisitions and partnerships (Investment Initiatives)..”

(Peter Wågström, 2016, s. 4)

De tre målene er punkter som organisasjonen må overvinne om de skal kunne levere etter markedets betingelser. Endringsprosessen omfattende omstrukturering har bidratt til at de første målsettingene har fått noe mer fotfeste i organisasjonen og i løpet av den nye strategi perioden fra 2016-2020 håper organisasjonen å kunne oppfylle de resterende målsettingene.

Wågström (2016) forklarer videre i sin uttalelse om endringsprosessen, at det å gå fra nasjonale enheter, hvor kompetansen ble meget konsentrert, til et nordisk konsern med fokus på spesialkompetanse, tar både tid og energi. Samtidig uttaler han at han er imponert over engasjementet som er vist i organisasjonen for å implementere tiltakene. Han mener at organisasjonen, gjennom endringsprosessen og den nye strategien, har forbedret sitt tilbud mot markedet og dermed styrket sin posisjon. Han trekker frem at med den nye organisasjonsstrukturen på plass, så står organisasjonen bedre rustet til å ta på seg store infrastrukturprosjekter og andre komplekse oppgaver som de tidligere ikke hadde ressursene til (Wågström, 2016, s. 4).

2.4 Førforståelsen vår:

Vi hadde tilnærmet ingen kjennskap til NCC på forhånd av masteravhandlingen, men begge hadde kontakter som jobbet i organisasjonen. En av disse tipset oss om endringsprosessene i NCC, og trodde at denne prosessen kunne passe vårt forskningsfelt. Etter å ha diskutert NCC som et mulig forskningssted, valgte vi å kontakte en av de bekjente, som innehar en lederstilling i NCC i Oslo. Ut i fra informasjonen han ga oss om NCC som organisasjon, og endringsprosessen “Ett NCC”, anså vi denne organisasjonen som svært egnet for vår forskning. Utover dette opptrer vi som eksterne forskere, der kjennskapen til organisasjonen altså begrenser seg til informasjonen som har blitt kommunisert via vår kontaktperson, samt egen lesing om NCC på deres hjemmesider og offentlige rapporter.

Kontaktpersonen har bidratt i vår masteravhandling ved å gi oss nødvendig kjennskap til organisasjonen, endringsprosessen “Ett NCC”, dens nødvendighet, og hans opplevelse av hvordan endringene har blitt mottatt i organisasjonen. Vedkommende har delt interne dokumenter og henvist oss til offentlige dokumenter for å øke vår kunnskap om NCC, og forståelse av endringsprosessen. En person som gir andre tilgang til informasjon, slik som vår kontaktperson har gjort refereres ofte til som en portvokter. En portvokter anser om forskningen er relevant for organisasjonen og vil ha innflytelse på informasjonen som forskerne får innsyn i (Fangen & Whyte referert i Jacobsen, 2012, s. 169).

2.5 Begrepsavklaringer:

I oppgaven vil vi bruke forskjellige navn for å beskrive ulike deler av NCC konsernet. Vi ønsker derfor å forklare kort hvordan vi bruker navnene, slik at leseren ikke lar seg forvirre.

- **NCC**
De norske avdelingene i organisasjonen.
- **NCC Nordic**
Det nordiske konsernet, som er resultatet av endringsprosessen “Ett NCC”, der alle de nasjonale avdelingene skulle slås sammen til ett konsern.

- **“Ett NCC”**

Navnet på endringsprosessen som startet i Norge, i 2015. Dette er endringsprosessen som studien tar utgangspunkt i.

- **Ledere**

Alle som innehar lederstillinger, foruten toppledelsen.

- **Toppledelsen**

Den øverste ledelsen, med hovedkontor i Stockholm, Sverige.

3. Endringsteoretiske perspektiver

I dette kapitlet dannes det teoretiske grunnlaget for vår oppgave. Vi vil her starte med å forklare organisasjonsbegrepet, for så å bevege oss inn på relevant teori om organisatoriske endringer, endringsprosesser, endringsstrategier og endringsledelse. Vi vil også gjøre rede for relevante begreper knyttet til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

3.1 En grunnleggende forståelse for organisasjonsbegrepet:

Før vi tar for oss organisatoriske endringer, kan det være nyttig å se litt nærmere på selve begrepet organisasjon. Hvordan man forstår dette begrepet vil påvirke tankene man knytter opp mot organisatoriske endringer. Disse tankene vil dermed også kunne påvirke i hvilket lys man ser endringsprosesser i en organisasjon. I et forsøk på å forklare begrepet organisasjon, ønsker vi å ta i bruk en grunnleggende modell for hvordan vi har tenkt rundt organisasjoner. Denne modellen heter Leavitt og består av fire hovedelementer, som alle er koblet til hverandre (Leavitt referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 4).

3.1.1 Leavitt organisatoriske system-modell:

På 1960-tallet så man vanligvis på endringer som avgrenset til struktur, teknologi, eller mennesker. Formålet med modellen var ifølge Leavitt (1964) å kunne spesifisere ulike teorier om organisasjonsendringer ved å ta i bruk en enkel modell, som samtidig var mer kompleks enn det man på 1960-tallet trodde at endringer bestod av.

Organisasjonsmodellen som etter hvert fikk hans navn, bestod av oppgaver, struktur, aktører og teknologi. Med utgangspunkt i denne modellen argumenterte Leavitt (1964) for at man må se på endringsvariablene i et dynamisk samspill, som et sosialt system. Han mente at man ikke kunne se på strukturendringer alene, men også måtte se på hvilke konsekvenser endringer i strukturen ville ha på resterende del av organisasjonen (Leavitt referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 4-6).

I tillegg til at de fire variablene i Leavitt-modellen: oppgaver, struktur, aktører og teknologi, valgte Leavitt på et senere tidspunkt å legge til omgivelser, som en ytre variabel (Leavitt referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 16). Han påpeker viktigheten av omgivelsene ved å si:

“Organisasjoner kan kun forstås i et samspill med omverdenen. Og endringer i organisasjonen vil endre omgivelsene, og omvendt.”

(Leavitt sitert i Nilsen & Ry, 2014, s. 16)

De fem variablene i Leavitt (1978) sin utvidede modell viser ulike elementer av en organisasjon, satt i et system der endringer i en av elementene vil påvirke en eller flere av de resterende elementene i organisasjonen, gjennom et dynamisk samspill (Leavitt referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 4).

Variabelen *oppgave* refererer til organisasjonens eksistensgrunnlag. Her er det snakk om de konkrete oppgavene som utføres i organisasjonen. Med dette menes alle oppgavene som må utføres for at organisasjonen skal kunne nå sine mål, i form av produkter, tjenester, innkjøp, produksjon, fakturering, salg og ledelse. Altså selve oppgavene som gjør at de kan levere den verdien de har som mål å levere til sine omgivelser (Folkmann, 2012, 11.03; Nilsen & Ry, 2014, s. 6).

Variabelen *struktur* refererer til en organisasjons nivåer, styring og kommunikasjonssystemer. Strukturen er det som stabiliserer organisasjonen og kan beskrives som de rammer en organisasjon er oppdelt i og arbeider etter. Altså hvordan organisasjonen har organisert sine ansatte, fordelingen av oppgaver og hva slags rutiner, systemer og instruksjoner som ligger til grunn for hver av de ansatte, gjennom organisasjonskart, stillingsbeskrivelser, arbeidsinstruksjoner, forretningsplaner og lignende. Arbeidsmiljøet i organisasjonen anses også å være en del av denne strukturen (Folkmann, 2012, 11.03; Nilsen & Ry, 2014, s. 6).

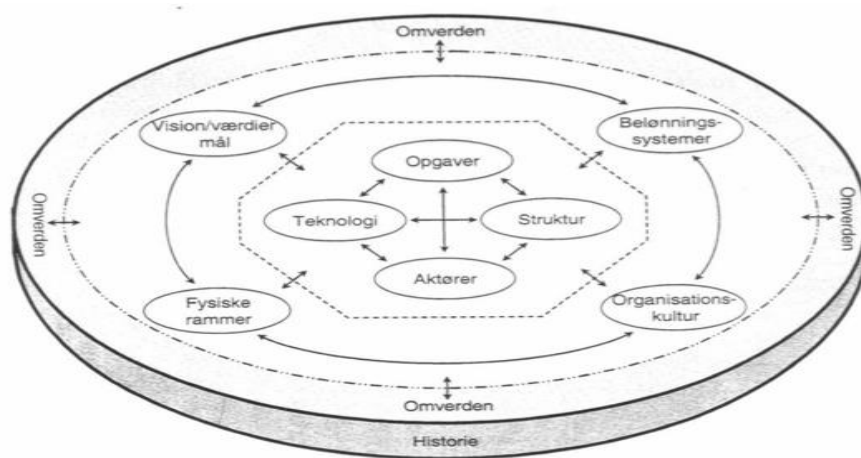
Variabelen *aktører* refererer til de ansatte i organisasjonen som jobber ut fra de rammene som strukturen angir. Ved aktører menes også utdannelsen, kunnskapen og ferdighetene de ansatte sitter på, og dermed kan anvende i sitt arbeid. Videre er aktørene grunnlaget for det sosiale systemet i en organisasjon, som med sine holdninger, atferd,

roller, normer og verdier skaper organisasjonskultur (Folkmann, 2012, 11.03; Nilsen & Ry, 2014, s. 6).

Variabelen *teknologi* innebærer organisasjonens maskiner, verktøy, kontorrekvisita, IT, teknologiske hjelpemidler, bygningsmasse, transportmidler, og metoder. Denne teknologien skal hjelpe de ansatte med å utføre sine arbeidsoppgaver, samt hjelpe til slik at organisasjonen i sin helhet kan utføre sine oppgaver og dermed opprettholde målet med dens eksistens (Folkmann, 2012, 11.03; Nilsen & Ry, 2014, s. 6).

Variabelen *omgivelse*, som Leavitt (1978) valgte å legge til modellen, representerer det miljøet, eller samfunnet, organisasjonen opererer i. Dette fordi at selv om de fire variablene som er nevnt ovenfor, hele tiden vil kunne påvirke hverandre gjennom endring, vil en organisasjon også være avhengig av de ytre omgivelsene i samfunnet der organisasjonen eksisterer. En organisasjon må altså kunne tilpasse seg de normer og verdier som finnes i samfunnet den er en del av (Leavitt referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 15-17).

Nilsen & Ry (2014) har gjennom flere år, utviklet enda en utvidelse av Leavitt-modellen, som de kaller for Leavitt-Ry modellen. De var kritiske til modellens helhet og mente at den manglet viktige elementer knyttet både til endring og til forståelsen av organisasjoner, sett i lys av modellen (Nilsen & Ry, 2014, s. 4). I tillegg til Leavitt (1978) sine fem elementer, valgte de derfor å legge til *fysiske rammer*, *organisasjonskultur*, *belønningssystemer*, *visjoner/verdier/mål* og *historie*. Nilsen & Ry (2014) illustrere sin utvidelse av Leavitt-modellen slik:



Figur 3: Leavitt-RY-modellen (Nilsen & Ry, 2014, s. 21)

Med *fysiske rammer* mener Nilsen & Ry (2014) det tette samspillet mellom de fysiske rammene en organisasjon fungerer i, dens styring av oppgaver, de ansattes muligheter for å samarbeide og måten de fysiske rammene åpner opp for å ønske utenforstående inn i organisasjonen på. Nilsen & Ry (2014) hentet inspirasjon om de fysiske rammene i en organisasjon fra Hatch (1990), som mener at den fysiske strukturen består av tre komponenter: *Geografi*, *Lay-out og design* (Hatch referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 21). *Geografi* omhandler organisasjonens lokalisering og har betydning for organisasjonens kommunikasjonsmuligheter, rekruttering og transport. *Lay-out* omhandler hvordan organisasjonsbygningene er innredet og har betydning for interaksjonsmulighetene og koordineringen i en organisasjon. Lay-out spiller også inn på organisasjonens mulighet for kontroll og på utviklingen av konflikter. *Designet* handler om hvilke signaler organisasjonen gir, gjennom utsmykninger, kontormøbler og dekorasjoner. Hva slags stil en organisasjon har spiller en viktig rolle for status, image og identitet (Folkmann, 2012, 11.02; Nilsen & Ry, 2014, s. 22).

Med *organisasjonskultur* legger Nilsen & Ry (2014) til grunn Schein (1994) sin forståelse av at en organisasjonskultur har to formål. Det første formålet med en kultur er ifølge Schein å sørge for integrasjon i gruppen. Det andre formålet er å sørge for at en organisasjon kan tilpasse seg sine eksterne omgivelser (Schein referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 22-23).

Martinsen refererer også til Schein (1992) som beskriver organisasjonskultur som et sett av felles oppfatning om hvordan man ser på verden og hvordan man plasserer seg i forhold til den. Organisasjonskultur innebærer også oppfatninger av hvordan man definerer tid og rom, menneskesyn og forholdet mellom mennesker. Oppfatningene kan ifølge Schein være underliggende, bevisste eller ubevisste oppfatninger, eller det kan være snakk om tilpassede verdier som kan, men ikke må, være i samsvar med organisasjonens oppfatninger. Hvis de tilpassede verdiene ikke samsvarer med de underliggende oppfatningene, vil ikke disse verdiene kunne reflektere kulturen i organisasjonen (Schein referert i Martinsen, 2009, s. 175).

Schein (1994) skiller mellom tre kulturnivåer i en organisasjon: *Artefakter*, *verdier* og *antagelser*. *Artefakter* kan ses på som symptomer som viser seg i organisatoriske

strukturer og prosesser, og som ellers kan være vanskelige å fange opp. Eksempler på dette kan være arkitektur, innredning, uniformer, historier, språk og tradisjoner. *Verdier* omhandler strategier, mål og filosofier som synliggjør bakgrunnen for det som gjøres. *Antagelser* omhandler de underliggende tankene om det man gjør. Altså oppfattelser, tanker og følelser som tilsammen skaper grunnlaget for verdier og handlinger (Schein referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 22-23).

Kultur er altså som et sett av ulike nivåer, der kjernen består av grunnleggende antagelser om hvordan verden oppfattes, og hvordan ting henger sammen. Disse oppfatningene ligger dypt i et hvert menneske, utviklet gjennom en livslang sosialiseringssprosess. Oppfatningene følges av normer, hva vi anser som akseptabelt og verdier, som går på hva vi mener er rett og som dermed også i stor grad styrer våre handlinger (Jacobsen, 2012, s. 72). Når det skal gjennomføres endringer i en organisasjon holder det som oftest ikke at lederne påvirker sine underordnede, de må også legge til rette for å endre organisasjonskulturen (Martinsen, 2009, s. 175).

Med *belønningssystemer* henter Nilsen & Ry (2014) inspirasjon fra et mye brukt utsagn om at man “ofte belønner A, men håper på B”. Med dette menes at man i praksis ofte ser at det er en dårlig sammenheng mellom målene en organisasjon formulerer og atferden de velger å belønne (Nilsen & Ry, 2014, s. 26-27). De inspireres også av Galbraith (1995) som mener at belønningssystemer ikke bare handler om lønn og lønnsforskjeller, men også omfatter innflytelse og deltagelse i viktige prosjekter og møter. Videre mener han at det også innebærer forfremmelse, karriereplanlegging, bekreftelser og frynsegoder som fri bil, avis og telefon. Det viktige med belønningssystemer er ifølge Galbraith (1995) å finne belønninger som gjør at den ansatte føler at organisasjonens mål stemmer overens med egne målsetninger. Selv om den ansatte ikke nødvendigvis endrer sine verdier og holdninger, kan slike belønningssystemer gjøre at den ansatte endrer sin atferd mot organisatoriske planer og hensikter (Galbraith referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 27-28).

Når det kommer til *visjoner, verdier og mål*, påpeker Nilsen & Ry (2014) at selv om verdier hører til under kultur og mål under oppgaver, innehar visjon og verdi en sentral plassering i vurderingen av en organisasjon og hvordan de bør endres. Likevel velger Nilsen & Ry (2014) å behandle disse tre variablene sammen, i et forsøk på å ikke gjøre

modellen mer komplisert enn den allerede er. *Visjon* kan beskrives som en felles drøm om hvor organisasjonen skal og hva den vil være, i fremtiden. Den skal gjenspeile et håp om hvor langt organisasjonen kan nå, mål for hvor langt organisasjonen skal gå og forpliktelser for de ansatte i organisasjonen om å jobbe med oppgaver i retning av visjonen. *Verdier* omhandler i stor grad verdibasert ledelse og går ut på å skape en integrering mellom organisasjonens og de ansattes aktiviteter, gjennom noen felles rammer og retningslinjer, som igjen vil gi grunnlag for verdi. Her legger ledelsen frem et felles grunnlag, en oppfattelse av et felles formål, og et personlig ansvar for at arbeidet utføres av de ansatte. Nøkkelord ved en slik verdibasert ledelse vil være: engasjement, motivasjon og fordeling av ansvar (Nilsen & Ry, 2014, s. 29-30; Folkmann, 2011, 11.03). *Mål* anses å være et resultat, som synes gjennom at visjoner og verdier vektlegges og forstås av alle i organisasjonen. Gjennom å avklare verdien bør bevisstheten knyttet til hvilke mål man bør definere og hvilke som bør prioriteres, være tydelig (Martinsen, 2009, s. 334).

Den siste variabelen, *historie*, omkranser hele modellen, som et slags grunnleggende fundament. Gjennom en organisasjons historie, vil erfaringer fra tidligere kunne begrense organisasjonens opplevde muligheten til å utvikle seg (Nilsen & Ry, 2014, s. 30; Folkmann, 2012, 11.03).

Med bakgrunn i Leavitt-Ry modellen og utdypelser av denne, kan man tenke seg at en organisasjon alltid vil inneha en eller annen endring. Disse endringene skjer gjennom det dynamiske samspillet mellom ulike, men gjensidig avhengige, elementer i en organisasjon. At en organisasjon alltid innehar endringsprosesser, er noe som også i stadig større grad viser seg i dagens organisasjoner, endringer anses ofte som en normaltilstand i de fleste sektorer og bransjer.

3.2 Organisatoriske endringer:

Endringer kan ikke i utgangspunktet antas å være verken gode eller dårlige. Noen endringer kan føles dramatiske og representere brudd med fortiden, mens andre endringer kan vise seg gjennom kontinuerlig utvikling av det man tidligere har gjort

(Jacobsen, 2012, s. 23, 78). Jacobsen (2012) refererer til Van de Ven & Poole (1995) som definerer endringer slik:

“Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.”

(Van de Ven & Poole sitert i Jacobsen, 2012, s. 23)

Videre referer Jacobsens (2012) til Hernes (1976) som peker på to viktige faktorer ved endring, nemlig tid og at endringene må knyttes til et objekt, et fenomen eller til en tilstand. Tiden, eller tidsperspektivet knyttet til endringer vil være viktig da man ikke kommer unna spørsmål knyttet til hvor lang tid endringsprosessen skal strekke seg over. For å kunne se på endringene før og etter, må endringene knyttes opp mot et objekt, fenomen, eller en tilstand slik at man kan sammenligne den samme faktoren på ulike tidspunkt. Ved å knytte endringen opp på denne måten, kan man fastslå forskjeller og dermed også fastslå om endringene har funnet sted eller ikke (Hernes referert i Jacobsen, 2012, s. 23).

Organisatoriske endringer settes til livs gjennom endringsprosesser. I neste avsnitt vil vi forsøke å belyse slike prosesser.

3.2.1 Endringsprosesser:

Jacobsen (2012) refererer til Poole, Van de Ven, Dooley & Holmes (2000) som beskriver endring som en prosess hvor man går fra en nåværende tilstand, setter i gang tiltak og/eller handlinger for å endre den fremtidige tilstanden (Poole et al. referert i Jacobsen, 2012, s. 25). For å kunne gjennomføre endringer er det viktig å skape drivkrefter som er sterkere enn motkreftene til endringene. Dette krever at de som leder en endringsprosess må være i stand til å redusere motkreftene, eller å styrke drivkreftene for endring (Jacobsen, 2012, s. 184). Jacobsen (2012) refererer til Lewin (1997) sin endringsprosess-modell, der han tar for seg tre steg: *Unfreeze* (opptining), *Change* (endring) og *Refreeze* (nedfrysning) (Lewin referert i Jacobsen, 2012, s. 184).



Figur 4: Lewins tre-steg-modell for endring (Jacobsen, 2012, s. 184).

Disse tre fasene henger tett sammen og kan ikke skilles klart fra hverandre, likevel kan man se flere ulike fokusområder i de tre fasene:

Unfreeze: I denne fasen må man skape en grunnleggende motivasjon for endringen. Fokuset er her på å skape en oppfatning av at dagen situasjon er “dårlig”, og at endringen er nødvendig for å skape bedring. Det er også viktig at lederne i denne fasen skaper en følelse av trygghet, der man forsøker å minske motstand og frykt og skaper en forståelse av hva som ikke skal endres (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403). Jacobsen (2012) påpeker at ledelsen av den første fasen, er den viktigste fasen, ettersom det er her grunnlaget for endringen kommuniseres (Jacobsen, 2012, s. 185).

Change: Etter opptiningsfasen kommer endringsfasen, der endringen iverksettes. I denne fasen skapes det gjennom ulike tiltak, både nye holdninger og en ny adferd. Eksempler på tiltakene som igangsettes her kan være opplæring, kommunikasjonsutvikling eller endringer i den formelle strukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 402-403).

Refreeze: I den siste fasen fokuseres det på å fryse ned endringene som er gjennomført gjennom at tiltakene stabiliseres og ved at det skapes rutiner knyttet opp til endringene som er gjennomført (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 402-403).

Med utgangspunkt i Lewins (1947) tre-steps-modell har teoretikere som Judson (1991), og Kotter (1995), laget egne modeller, for implementering av endringer. Lewin (1947) tar utgangspunkt i endringsprosesser gjennom tre steg, Judson (1991) gjennom fem steg, mens Kotter (1995) tar for seg åtte steg i sin endringsprosess-modell. Til tross for ulik forståelse av hvordan en endringsprosess føres, innehar Lewin (1947), Judson (1991) og Kotter (1995) flere likhetstrekk i forståelsen av hva som skal til for å lykkes med en endringsprosess. Først og fremst påpeker alle at endringsprosesser foregår stegvis og at hvert steg krever at man setter av nok tid. Forsøk på å korte ned tiden per steg, eller på å

ta snarveier gjennom en eller flere av stegene gir svært sjelden tilfredsstillende resultater. En annen ting som er felles for de ulike modellene er forståelsen av at feiltrinn i et eller flere av stegene, eller benektelse av feiltrinn, vil kunne sinke implementeringen (Lewin; Judson; Kotter referert i Armenakis & Bedeian, 1999, s. 301-303).

Det å gjennomføre organisatoriske endringer viser seg ofte å være svært komplekse prosesser. Gjennom en slik prosess vil både ledere og ansatte stå ovenfor flere utfordringer som det må tas stilling til. I neste avsnitt vil vi se nærmere på utfordringer som kan oppstå i en endringsprosess.

3.2.2 Utfordring med endringsprosesser:

Uavhengig av hvordan man velger å gå inn i en endringsprosess, vil det å lede endringer by på flere utfordringer. Selv ledere av endringer som stegvis følger modeller for implementering av endringer, kan oppleve å få hard motgang. Dette også selv om den valgte modellen har fungert ved tidligere endringsprosesser i den samme organisasjonen. En av grunnene til dette, som også gjør implementering av endringer og endringsprosesser til tider svært komplekst, er individene man må ta forhold til. Selv om den enkelte i organisasjonen ser behovet for fornyelse, betyr ikke dette nødvendigvis at de støtter opp om endringene (Armenakis & Bedeian, 1999, s. 304). Studien til Clark, Ellett, Bateman & Rugutt (1996) hevder at mottakelighet og motstand er endrings-spesifikt. Hvis individet føler at egne interesser og verdier er truet, vil det mest sannsynlig motsette seg endringene, uavhengig av om behovet for fornyelse vedkjennes (Clark et al. referert i Armenakis & Bedeian, 1999, s. 304).

Det å lede en organisasjon gjennom endring kan ofte vise seg å være svært utfordrende prosess, som ofte avhenger av hvordan de ansatte stiller seg til endringene. Ofte kan man, ved å la de ansatte ta en aktiv rolle i endringene, lettere løse utfordringene som oppstår i endringsprosessen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993, s. 683). I neste avsnitt vil vi forsøke å belyse hvordan de ansatte på ulike måter kan delta i endringsprosessene.

3.2.3 Ansattes deltakelse i endringsprosesser:

For å inkludere de ansatte i endringene er det avgjørende å kommunisere viktig informasjon om endringsprosessene underveis og i hvilken grad delmålene i prosessen oppnås. Ved å ikke kommunisere slik informasjon, kan man risikere at de ansatte føler seg ekskludert, noe som videre kan føre til at de utvikler en negativ oppfattelse av endringene de berøres av (Covin & Kilman referert i Lewis, 2000, s. 151).

I tillegg til at ansatte indirekte kan delta i endringsprosessene gjennom en god informasjonsflyt, kan de også tildeles en mer aktiv rolle, gjennom direkte deltagelse i endringsprosessene. Dette innebærer at de ansatte inkluderes i selve planleggingen og implementeringen av endringene i organisasjonen (Armenakis et al., 1993, s. 691-692). Tidligere studier gjort av Fox, Ellison & Keith (1988) har vist at man ved å la de ansatte ta en slik rolle i planlegging og implementeringsfasen, er det en klar sammenheng med økt forståelse for omstendighetene rundt endringen. Det at de ansatte får delta kan også resultere i at de føler et større eierskap til endringene, og at de har en større kontroll over selve prosessen (Fox et al. referert i Armenakis et al., 1993, s. 691-692).

I hvilken grad de ansatte får delta i en endringsprosess, kan altså påvirke om de ansatte stiller seg positive eller negative til endringsinitiativene organisasjonen legger frem (French, Israel & Asa referert i Black & Gregersen, 1997, s. 863). I likhet med deltagelse er også hvordan lederne velger å lede prosessen viktig. I neste avsnitt vil vi ta for oss endringsledelse, som omhandler å lede selve endringsprosessen.

3.2.4 Endringsledelse:

Endringer i en organisasjon innebærer ofte store omstillinger for ansatte, ledere og for omgivelsene organisasjonen opererer i. Endringsprosessene er ofte komplekse og stiller mange krav til lederskap og ledelse (By, 2005, s. 369). By (2005) refererer til Moran & Brighman (2001) som definerer endringsledelse slik:

“The process of continually renewing an organization’s direction, structure and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers.”

(Moran & Brighman sitert i By, 2005, s. 369)

Endringsledelse omhandler selve ledelsen av endringsprosesser som en organisasjon gjennomgår. I endringsledelse er det viktig å skille mellom den formelle ledelsen og ledelse. Den formelle ledelsen er de som har posisjon som ledere og de som sitter på den overordnede makten til å ta avgjørelser i organisasjonen. Den uformelle ledelsen er de som er gitt rett til å utøve oppgaver og funksjoner på vegne av hva som bestemmes av den formelle ledelsen. Endringsledelse utøves ofte av en uformell ledelse, som ofte kalles for endringsagenter. Disse agentene er ofte individer som tilhører, og dermed har god kjennskap til, ulike avdelinger i organisasjonen (Jacobsen, 2012, s. 182).

En fordel ved å ta i bruk slike endringsagenter er at de ved å kjenne avdelingen godt, lettere kan tilpasse informasjonen som skal kommuniseres om endringene. Når informasjonen kommer fra en som tilhører avdelingen, og ikke ovenfra, viser seg ofte også å ha en stor påvirkning på de ansattes oppfattelser og holdninger knyttet til endringene. Endringsagenter har, som “en av oss på avdelingen”, en unik posisjon som kan brukes for å gjøre store endringsprosesser til en mer dagligdags realitet blant de ansatte (Lewis, 2000, s. 151).

Som endringsagent er en av de viktigste oppgavene å styrke drivkreftene, eller å minimere motkreftene, til endringer. For å kunne skape drivkrefter er det viktig at endringsagentene er klar over de ansattes forsvarsmekanismer mot endringen (Bovey & Hede, 2001, s. 545). Ser vi på endringsledelse gjennom Lewins (1997) sin tre-stegs-modell, som er presentert tidligere i oppgaven, er det de to første stegene i endringsprosessen som i stor grad avgjør hvor vellykket endringsprosessen blir. Det er i denne delen av prosessen endringsagentene legger grunnlaget for motivasjon og velvilje, altså drivkrefter, blant de ansatte (Lewin referert i Jacobsen, 2012, s. 184).

Ledelse av endringer anses i stadig større grad som en av de viktigste oppgavene en leder har. For at den planlagte endringen skal lykkes, er det viktig at endringsagentene forstår hvordan deres lederatferd kan påvirke resultatet av endringsprosessen (By, 2005, s. 370). Valg av lederstil vil variere, alt etter hvilken strategi som tas i bruk i endringsprosessen. Vi skal i neste avsnitt se nærmere på strategier som anvendes, når endringer skal implementeres i organisasjoner.

3.2.5 Endringsstrategier:

Mens endringsledelse i stor grad er knyttet til aktiviteter som utøves av endringsagenter, omhandler endringsstrategier ulike måter å styre endringsprosesser på (Jacobsen, 2012, s. 183). Det finnes flere ulike strategier for hvordan ledelse av endringer kan utøves i en organisasjon. Jacobsen (2012) refererer til Beer & Nohria (2000) som peker på to hovedstrategier, “Strategi E” og “Strategi O”. Mens “strategi E” omhandler endringer utøvd gjennom en styrt prosess og med en klar tidsramme, omhandler “strategi O” endringer gjennom kontinuerlig utvikling av de menneskelige ressursene i organisasjonen (Beer & Nohria referert i Jacobsen, 2012, 152-153). I denne oppgaven vil “strategi E” bli utdypet ettersom det er denne endringsstrategien som passer best overens med måten “Ett NCC” ble styrt på.

3.2.5.1 Strategi E:

I denne strategien, hvor “E” står for economic, er formålet å skape økonomisk vekst, som regel i form av avkastning til eierne av selskapet. I denne strategien vektlegges formelle strukturer og systemer. “Strategi E” er en styrt prosess, og drives frem av toppledelsen og eventuelle endringsagenter, samt ved hjelp av finansielle incentiver (Jacobsen, 2012, s. 152). Toppledelsen, eller endringsagenter på oppdrag for toppledelsen, oppdager et behov for endringer, utarbeider en løsning for å møte utfordringene og starter implementeringen av endringene som er bestemt. Endringene skjer her ved en rasjonell prosess, der det settes mål, alternative løsninger legges frem, den “mest egnede” løsningen velges og implementeres deretter i organisasjonen (Jacobsen, 2012, s. 153). Prosessen i “strategi E” illustreres slik:



Figur 5: Endringer som en avgrenset prosess med start- og sluttpunkt (Jacobsen, 2012, s. 154).

Prosessen kan ha et flytende skille mellom analyse av situasjonen, målene som blir satt og valg av løsning. Poenget er at disse tre aktivitetene finner sted før endringene

iverksettes (Jacobsen, 2012, s. 154). “Strategi E” har et fokus på synlige resultater der resultatene av endringene ofte måles ut ifra den direkte effekten endringene har på avkastningen.

Ut i fra resultatene kan eierne raskt ta rasjonelle vurderinger på om det lønner seg å fortsette endringsprosessen, finne nye endringstiltak, eller å avslutte endringsforsøket (Donaldson referert i Jacobsen, 2012, s. 154). Topplederen har i denne strategien en viktig rolle, og fungerer som et bindeledd mellom organisasjonen og omgivelsene. Topplederen får informasjon om hva som foregår på alle de ulike avdelingene, og sitter derfor med et helhetsperspektiv på organisasjonen og dens sterke og svake sider (Jacobsen, 2012, s. 156). Topplederen har også den formelle makten til å tvinge gjennom endringer og til å gjøre forhandlinger, noe som er nødvendig ved bruk av denne strategien (Jacobsen, 2012, s. 157). Endringsagenter er avhengige av at sentrale aktører, både aksepterer og jobber for, å øke motivasjonen for endringstiltakene som iverksettes, og på denne måten også bidrar til å svekke eventuell motstand til endringene. For å lykkes med endringene brukes ofte belønninger, som drivkraft. Belønningene knyttes til resultatet og ikke aktivitetene underveis i endringsprosessen (Jacobsen, 2012, s. 164).

Valg av endringsstrategi kan påvirke hvordan de ansatte både opplever og reagerer på endringsprosessen. I neste avsnitt vil vi forsøke å belyse hva en opplevelse består av, og ulike måter å reagere på.

3.3 Opplevelser og reaksjoner:

Ansatte som berøres av en endringsprosess har som regel ulike opplevelser av prosessen, noe som ofte kommer til synes gjennom ulike reaksjoner. Mens noen ansatte opplever endringene som noe positivt, vil andre oppleve endringene som noe negativt. For å kunne svare på problemstillingen i oppgaven, vil det å forklare hva opplevelser er, og hvordan ulike opplevelser av endringer utvikles, være viktig. Vi vil videre forsøke å belyse hva reaksjoner er, samt ulike typer av reaksjoner til endring, som har betydning for våre forskningsspørsmål.

3.3.1 Ansattes opplevelse av endringer:

Hvordan vi opplever noe formes gjennom hvordan vi oppfatter det som skjer. Oppfattelsene skapes ut i fra hvordan vi forstår, begriper, tolker og tyder ting i våre omgivelser (Opplevelse (2013); Oppfattelse (2013)). Et begrep som gir en dypere forklaring på menneskers opplevelser, er persepsjon. Med utgangspunkt i våre sanseinntrykk her og nå, omhandler persepsjon den følelsesmessige prosessen knyttet til våre oppfatninger av objekter og begivenheter i våre omgivelser. Sander (2016) definerer persepsjonsprosessen slik:

“De prosesser mennesker er i når de velger ut, organiserer og tolker stimuli, slik at deres oppfatning/opplevelse av verden blir mest mulig akseptabel og helstøpt.”

(Sander, 2016, 21.06)

Persepsjon anses ifølge Sander (2016) som grunnlaget for all menneskelig aktivitet og kan deles inn i tre prosesser: *Sanser, adferd og tolkning*. *Sanser* omhandler hvordan vi samler inn og organiserer ulike sanseinntrykk, for så å skape en oppfattelse av det vi opplever. *Atferd*, omhandler hva slags reaksjoner som skapes, på bakgrunn av tidligere oppfattelser. Den siste, som er *tolkning*, omhandler hvordan tidligere erfaringer med en oppfattelse eller et inntrykk, kan påvirker hvordan vi reagerer og/eller handler (Sander, 2016, 21.06).

Opplevelser skapes altså gjennom organisering av inntrykk i våre omgivelser. Hvordan man opplever en situasjon vil videre ha betydning for hvordan man reagerer. Dette betyr at en ansattes opplevelse av en endringsprosess, vil kunne påvirke hvordan den ansatte reagerer på prosessen. I neste avsnitt vil vi se nærmere på reaksjoner, og hvordan ulike reaksjoner kan ha betydning for en endringsprosess.

3.3.2 Reaksjoner på endring:

Reaksjoner omhandler hvordan vi responderer på noens handling, tale, bevegelse eller følelse (Reaksjons-psykologi, (2012); Reaksjon, (2013)). Når ledelsen presenterer nye endringer i en organisasjon, oppstår det ofte reaksjoner hos de ansatte. Mens noen

ansatte reagerer med fornektelse og motstand, for så gradvis å gå over til å støtte endringene, reagerer andre utelukkende som positive eller negative til endringene gjennom hele prosessen (Scott & Jaffe referert i Bovey & Hede, 2001, s. 534).

Bovey & Hede (2001) refererer til Coghlan (1993), Steinburg (1992), og Zaltmann & Duncan (1977) som sier at reaksjoner som oppstår ved endringsinitiativer, som oftest viser seg i form av motstand (Coghlan et al. referert i Bovey & Hede, 2001, s. 534). Argumentasjon som ofte legges til grunn, er at endringer fører til usikkerhet og at usikkerhet oppleves som skadelig for ansattes jobbtilfredshet (Bovey & Hede, 2001, s. 545).

Hvordan de ansatte reagerer på organisatoriske endringer, vil kunne påvirke endringsprosessen og sluttresultatet av endringene. I neste avsnitt vil vi forsøke å belyse de vanligste formene for reaksjoner til endringsprosesser, gjennom oppslutning og motstand.

3.3.2.1 Oppslutning og motstand:

Når en organisasjon skal gjennomføre endringer, står de ansatte overfor et valg om å være positive eller negative til endringen, noe som viser seg gjennom oppslutning eller motstand. Om man velger å slutte seg til, eller å gå imot endringen, avhenger av en rekke forhold. Avey et al., (2008) refererer til Staw & Barsade (1993); Staw et al. (1994); Wright & Staw (1994) som sier at mennesker og deres sosiale relasjoner, i og utenfor organisasjonen, er en avgjørende faktor for å forstå årsakene til oppslutning og motstand knyttet til endringer (Staw et al. referert i Avey et al., 2008, s. 51). Vi vil i dette avsnittet se nærmere på oppslutning og motstand, i et forsøk på å belyse betydningen av disse, og hvordan de kan komme til syne i en endringsprosess.

3.3.2.2 Oppslutning:

Oppslutning ved endringsprosesser øker ofte mulighetene for at en endringsprosess lykkes. Dette gjør at en ansattes oppslutning kan være svært verdifull i en endringsprosess. Studien til Avey et al. (2008) viser at ansatte som er positivt innstilt til

endringen, i større grad vil være villige til å ta imot organisasjonsendringene. Disse er ofte også mer motivert, noe som kan påvirke deres evne til å håndtere utfordringer som oppstår underveis i endringsprosessen, på en effektiv og god måte (Avey et al., 2008, s. 65).

Selv om noen ansatte automatisk stiller seg positive til endringer, vil som regel mange stille negative til endringene. For å forsøke å styrke oppslutningen vil en viktig del av endringsledelse være å ha kjennskap til, og forståelse av, de ansatte og omgivelsene endringene skal utøves i. Den mest benyttede teorien om oppslutning til endring, tar for seg oppslutning gjennom tre faser. Disse fasene er *nødvendighetsoppslutning*, *normativ oppslutning* og *affektiv oppslutning*, og viser til ulike måter man kan oppnå oppslutning (Jacobsen, 2012, s. 129).

Nødvendighetsoppslutning omhandler når en arbeidstaker aksepterer endringen fordi mulighetene for å utøve motstand innehar en stor risiko for arbeidstakeren. Dette handler ofte om den ansattes grad av investering i arbeidet. Den ansatte har kanskje jobbet lenge i organisasjonen og dermed opparbeidet seg et godt nettverk og en god karriere. Dette kan gjøre at den ansatte ikke ønsker å risikere å gå imot ledelsen i deres endringsprosess og velger derfor å slutte seg til endringene ledelsen har lagt frem. Nødvendighetsoppslutning kan også omhandle de tilfellene der de ansatte må redusere arbeidstiden eller gå ned i lønn, for at en organisasjon skal overleve (Jacobsen, 2012, s. 129).

Normativ oppslutning omhandler de tilfellene der organisasjonen har investert mye i arbeidstakeren, og oppslutning om endring finner sted fordi man føler seg forpliktet å støtte endringen. Denne type oppslutning kan være veldig svak, der de ansatte kan være helt uenig i endringen, men likevel velger å støtte opp om endringene på bakgrunn av pliktfølelsen (Jacobsen, 2012, s. 130).

Affektiv oppslutning er når arbeidstakeren er positivt innstilt til endringen. Den ansatte tror her at endringen vil føre organisasjonen mot noe bedre. Den ansatte er begeistret over endringen og vil være med å føre endringen fremover. I motsetning til normativ oppslutning, er denne type oppslutning en sterk form for oppslutning (Jacobsen, 2012, s. 130).

Herscovitch & Meyer (2002) og Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky (2007) legger til at denne tilnærmingen til oppslutning innehar en implisitt antagelse om at de tre fasene også indikerer ulike grader av oppslutning (Herscovitch & Meyer; Meyer et al., referert i Jacobsen, 2012, s. 129).

Mens oppslutning omhandler å støtte en endringsprosess, handler motstand om tilfeller der den ansatte motsetter seg endringene. Vi vil i neste avsnitt se nærmere på motstand og ulike grader av motstand som kan komme til syne i en endringsprosess.

3.3.2.3 Motstand:

Motstand mot endring kommer som regel alltid til syne under forhold der usikkerhet og frykt for fremtiden trer frem. I slike situasjoner er de som berøres usikre på konsekvensene endringene vil ha på fremtiden, noe som fører til at de ofte vegrer seg mot endringsprosessene (McHugh referert i Jacobsen, 2012, s. 134). Ved å utøve motstand velger man å ikke forpliktelser seg til endringene, noe som ofte fører til at man blir stående i den angstfylte situasjonen endringen forårsaket (Halton referert i Bovey & Hede, 2001, s. 534).

Motstanden som utøves mot en endring varierer i stor grad, alt etter hvor stor betydning endringen vil ha for den ansatte. I likhet med oppslutning, deles også motstand inn i ulike faser. Disse er: *apati/likegyldighet*, *passiv motstand*, *aktiv motstand* og *aggressiv motstand*, og viser til ulike grader av hvordan motstand kan utøves i en organisasjon (Coetsee referert i Jacobsen, 2012, s. 130).

Den første fasen er *Apati/likegyldighet*. I denne fasen uttrykker den ansatte et sterkt fravær av følelser omkring endringen ved å opptre som likegyldig, uten noen form for interesse av endringene. Denne typen motstand er veldig vanlig når ledelsen kommer med raske eller uventede endringsinitiativ (Jacobsen, 2012, s. 131).

Den andre fasen er *passiv motstand* og omhandler negative oppfatninger og holdninger mot endringene. Den ansatte stiller kritiske spørsmål til endringene og behovet for endringen. Trusler fra den ansatte, om å slutte i organisasjonen kan forekomme (Jacobsen, 2012, s. 131).

I den tredje fasen som er *aktiv motstand*, er motstanden veldig tydelig. Endringene får her kraftig kritikk og det brukes ofte lokale mediekanaler for å spre kritikken. Protester og aksjoner mot endringen kan vokse frem gjennom et lavere arbeidstempo, korte pauser for å markere sin motstand, eller i form av at man prøver å samle allianser mot endringene (Jacobsen, 2012, s. 131).

Den fjerde og siste fasen er *aggressiv motstand*. I denne fasen går man fra kritikk mot selve endringen til å undergrave de argumenter som benyttes for å gjennomføre endringen. De setter her spørsmålstegn på hvilke motiver som ligger til grunn for endringene. Historier, rykter og løgner settes ut i et forsøk på å undergrave motivene for endring. I sjeldne tilfeller kan den aktive motstanden gå over i ulovlige virkemidler, der langvarige streiker dannes eller der noen aktivt går inn for å sabotere for endringene (Jacobsen, 2012, s. 132).

Selv om motstand ofte ses på som noe negativt og som noe man ønsker å unngå, finnes det også en positiv side av motstand. I mange tilfeller retter motstanden til endring seg mot kritiske spørsmål om behovet for endring og hvorvidt valgt løsning er den rette. Usikkerhet er et grunnleggende trekk ved endringer og motstanden til endringene kan føre til at endringsagentene må tenke nøye igjennom de ulike utfallene endringen kan medføre. Bevisstheten kan medføre at endringsinitiativ tar en annen retning (Jacobsen, 2012, s. 141). Jacobsen (2012) refererer til Pfeffer (1992) og sier at man uavhengig av hvor godt gjennomtenkt en endring er, ikke kan fastslå om endringen er god eller dårlig før i ettertid, når resultatet av endringene er kommet til syne (Pfeffer referert i Jacobsen, 2012, s. 141).

4. Metode

Hensikten med å forske er å innhente gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å muliggjøre dette er det nødvendig med en strategi, for hvordan man skal gå frem som forsker. Denne strategien kalles for metode og omhandler hvordan man velger å tilnærme seg noe, i et forsøk på å avdekke virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 15-16).

I dette kapittelet redegjør vi for den vitenskapsteoretiske tilnærming vi har tatt utgangspunkt i. Vi vil utdype metodene vi har benyttet til innsamling av datamateriale og i bearbeidelsen av det empiriske materialet. Videre vil vi redegjøre for valgene knyttet til de metodiske overveielsene om hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem de aktuelle informantene er, hvor forskningen finner sted og hvordan undersøkelsen utføres.

Beskrivelsen av metodevalget er viktig ettersom det vil være en viss fare for at resultatene av empiriske undersøkelser blir påvirket av selve undersøkelsen. Selv om “riktig valg” av metode er et godt utgangspunkt for undersøkelser, vil det alltid finnes feil, svakheter og manglende presisjoner i en forskningsprosess. Poenget med metode er å kunne gjøre en kritisk drøfting av mulige feil og svakheter, knyttet til resultatene av en undersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 17).

4.1 Valg av undersøkelsesdesign:

Selv om vi hadde en formening om hvordan virkeligheten var, gikk vi inn i undersøkelsen med en tanke om at vi ikke visste hva vi ville finne. Dermed beveget vi oss inn i undersøkelsesfasen med et åpent sinn, med mulighet for å endre utgangspunktet for vår forskning underveis. Problemstillingen vår ble derav formet som en "uklar" problemstilling og vi hadde behov for et mer utforskende undersøkelsesdesign, også kalt *eksplorerende* undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2015, s. 79).

4.1.1 Eksplorerende design:

Eksplorerende undersøkelsesdesign omhandler å avdekke hvilke variabler som er relevante og hvilke verdier som finnes på de ulike variablene (Jacobsen, 2015, s. 79). For å avdekke disse variablene kan man benytte to overordnede “grupper” kalt for *ekstensive* og *intensive* undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015, s. 90-91).

Ekstensive undersøkelsesopplegg omhandler “*virkelighetsfjerne data*” med et stort utvalg enheter. En av fordelene med å velge et ekstensivt opplegg, er at en slik studie gir et godt grunnlag for statistisk generalisering (Jacobsen, 2015, s. 91).

Ut i fra vår problemstilling, vil vår studie havne under et *intensivt undersøkelsesopplegg*. Jacobsen (2015) refererer til Thomasen (2012) som omtaler intensive opplegg som “*virkelighetsnære data*” (Thomasen referert i Jacobsen, 2015, s. 91). Intensive opplegg egner seg godt når man ønsker en detaljert og grundig forståelse av virkeligheten. Undersøkelsesopplegget gir grunnlag for intern gyldighet, der de som undersøkes kjenner seg igjen i beskrivelsene av seg selv og/eller situasjonen. Dette gjør at intensive opplegg er godt egnet for teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering omhandler at man ut i fra et mindre antall observasjoner danner en generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og om hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen, 2015, s. 90-91). Med et få antall enheter og mange variabler ønsker vi å gå i dybden på de ansattes opplevelse av endringsprosessen og anser intensive opplegg som en mulighet for å oppnå dette.

En metode for å studere fenomener i det virkelige liv, og som ofte brukes i sammenheng med intensive opplegg, er casestudier. I neste avsnitt vil vi se nærmere på hva casestudier innebærer.

4.1.2 Casestudie:

Ved å forstå eller forklare handlinger med utgangspunkt i en eller et få antall enheter, forsøker casestudier å gå dypere inn i organisasjonen, eller i deler av den (Andersen, 2013, s. 23). Som en del av et intensivt opplegg anser vi casestudie som et velegnet metodevalg i vår studie.

Andersen (2013) referer til Yin (1989) som i sin definisjon forklarer casestudier som empiriske undersøkelser (Yin referert i Andersen, 2013, s. 24):

“Investigating a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used.”

(Yin sitert i Andersen, 2013, s. 24)

Yin (1989) trekker frem fire punkter for å forklare hva casestudier innebærer og hvilke krav som stilles til slike studier. Første punktet omhandler samtidighet, her ligger kravet om avgrensning overfor historiske studier (Yin referert i Andersen, 2013, s. 24). Når vi forsker på ansattes opplevelse av endringsprosessen forsker vi i nåtid. Men dersom historiske hendelser påvirker de ansatte opplevelse av endringsprosessene, vil det være hvordan historien påvirker opplevelsen i nåtid, som drøftes.

Det andre punktet omhandler at undersøkelsen av et fenomen må sees i sammenheng med dens naturlige kontekst, for eksempel bør forskning som omhandler fenomener knyttet til en persons jobbsituasjon, studeres på vedkommendes arbeidsplassen (Yin referert i Andersen, 2013, s. 25). Med utgangspunkt i dette, valgte vi å gjennomføre casestudien på informantenes arbeidsplasser. Slik forsker vi på fenomenet i dens naturlige kontekst, hvor endringene eksisterer og der hvor informanter er blitt berørt av prosessen.

I det tredje punktet tar Yin (1989) for seg at et fenomen ikke kan skilles fra konteksten. Når vi undersøker de ansattes opplevelse av endringsprosessen, vil det være vanskelig å ikke se denne opplevelsen i sammenheng med NCC og endringsprosessen “Ett NCC”. Samtidig avgrenses som regel fenomenet fra konteksten, når vi forsker på ulike fenomener. Dette gjøres for at vi skal trekke frem det som er relevant og bærende for analysen (Yin referert i Andersen, 2013, s. 25).

I siste punktet til Yin (1989) stiller han spørsmål ved hvor mange datakilder som kreves før forskningen kan sies å ha indre validitet. Casestudier inneholder ofte flere ulike datakilder, tatt ut ifra et mindre utvalg (Yin referert i Andersen, 2013, s. 25). Forskerne selv er også en del av datakilden i casestudier, da de ofte i forkant av studiet har opparbeidet seg kunnskap rundt forskningsfeltet. Datamaterialet blir på denne måten

ikke bare det forskeren samler inn, men et resultat av en sosial konstruksjon der forskerens egne forkunnskaper også er en del av resultatet (Denzin & Lincoln, 2015, referert i Andersen 2013, s. 25). En av ulempene med å velge case er nettopp at funnene ikke kan generaliseres til andre organisasjoner, da oppgaven er skrevet spesifikt for NCC. Casestudiet vårt egner seg med andre ord ikke til å forklare det empiriske omfanget av et fenomen, men egner seg derimot godt for å forklare dybden av et fenomen i en mindre kontekst (Andersen, 2013, s. 25).

I forskningen tok vi utgangspunkt i at hver informant utgjorde et case. Casene var empirisk virkelige og avgrenset, bestående av informanter som representerte hver sin opplevelse av endringsprosessen, “Ett NCC”. Egenskapene til casestudier støttes opp av den kvalitative metodetilnærmingen, som vi vil ta for oss i neste avsnitt.

4.1.3 Kvalitativ metode:

Ut i fra at vår problemstilling og valget om å forske på et fenomen i dens naturlige kontekst, vil en kvalitativ tilnærming være et naturlig valg av undersøkelsesdesign, for oss. Kvalitative metode tas i bruk når forskeren ønsker å vektlegge betydningen av datamaterialet og gå i dybden på fenomener. Motsetningen ligger i kvantitativ metode, der vektleggingen i datamateriell fokuserer på bredde og tallbasert data (Thagaard, 2013, s. 17). Videre preges ofte kvalitativ metode av en *induktiv* eller *deduktiv* tilnærming. I *deduktiv* tilnærming starter forskeren med en teoretisk tilnærming og beveger seg deretter inn i empirien for å kontrollere dens gyldighet (Thagaard, 2013, s. 187). Ved en *induktiv* tilnærming tas man utgangspunkt i empiriske datamaterialet, og utvikler deretter en forståelse av det teoretisk ståsted for forskning (Thagaard, 2013, s. 187). Vår forskning har en induktiv tilnærming, hvor vi har tatt utgangspunkt i “*grounded theory*”. Teorien tar utgangspunkt i at det er informantenes opplevelse av verden som legger grunnlaget for den videre analysen (Glaser & Strauss, referert i Repstad, 2014, s. 115).

Kvalitative data kjennetegnes ofte av at dataen samles inn gjennom et lite utvalg enheter, og at det oppstår ofte en nærhet mellom forsker og informant (Thagaard, 2013, s. 17-18). Forholdet gjenspeiler ofte stor grad av ærlighet og kan bringe frem høy

relevans i datamaterialet, ved at forståelsen av fenomenet blir beskrevet dyptgående (Jacobsen, 2015, s. 129). Målet med forskningen er å få en dypere forståelse for, og forklaring av, informantenes opplevelser og reaksjoner. Forskningen skal kunne kartlegge variasjonen av reaksjoner som utøves gjennom verbale uttrykk og handlinger i endringsprosessen.

Det at man ved en kvalitativ tilnærming i stor grad kan oppnå en relasjon med informanten, anså vi som en stor fordel med tanke på mulighetene for å komme tett inn på informanten. Ulempen ved en kvalitativ tilnærming er blant annet at den er meget ressurskrevende (Jacobsen, 2015, s. 131). Grunnet metodens undersøkelsesform som ofte er åpne intervjuer og/eller observasjoner kreves det en stor jobb å tolke datamaterialet i ettertid av innhenting. Dette er en tidkrevende og kompleks jobb, hvor ubevisst siling av informasjon kan forekomme (Jacobsen, 2015, s. 132). En annen ulempe er at man sjeldent kan si at datamaterialet kan generaliseres fra utvalg til en populasjon.

Den induktive tilnærmingen gjør endog at funnene egner seg godt til teoretisk generalisering. Thagaard (2013) beskriver dette som *fortolkende prestasjoner*. Forskerens fortolkninger av det empiriske resultatet kan bidra til utvikling av det teoretiske perspektivet (Thagaard, 2013, s. 195). Gjennom analysen kartlegger vi eventuelle sammenhenger mellom empiri og teori og ser slik muligheten for teoretisk generalisering.

Som vist i dette avsnittet, innebærer en kvalitativ tilnærming at man som forsker må ta stilling til mange forhold. I neste avsnitt vil vi ta for oss datainnsamling, og hvilke forberedelser vi gjorde i forkant og underveis av innsamlingen.

4.2 Forberedende datainnsamling og utvalg:

Utgangspunktet for et vellykket intervju er at intervjueren har god kunnskap om informantens situasjon (Thagaard, 2013, s. 100). For å opparbeide oss en forståelse av endringsprosessen, dens begrunnelse, historie og ståsted, valgte vi derfor å begynne med en enkel dokumentanalyse. Forståelsen vi opparbeider med denne datainnsamlingen påvirket også utvalget av informanter, noe vi også utdyper her.

4.2.1 Dokumentanalyse:

Dokumentanalyse foregår gjennom sekundærdata, hvor dokumentene er samlet inn for et annet formål enn det forskeren anvender det til (Thagaard, 2013, s. 59). Her studerer forskerne andres dokumenter, nettsider, årsrapporter, blogger, politiske selvbiografi, aviser og lignende. En slik innhenting vil være hensiktsmessig når det er umulig å samle inn primærdata selv, eller når man ønsker å fange opp hva som tidligere er gjort eller sagt (Jacobsen, 2015, s. 170).

Dokumentanalysen i vår forskning har i stor grad gått ut på å lese årsrapporter, generell informasjon på organisasjonens egen hjemmeside og et par interne tilsendte dokumenter fra vår kontaktperson i NCC. For å tilegne oss en bedre forståelse av endringsprosessen, har vi hatt særlig interesse av informasjon knyttet til bakgrunnen for prosessen "Ett NCC" og dens fremtidsperspektiv. Dokumentanalysen har videre vært til hjelp for å belyse temaet for oppgaven, formulering av problemstilling og forskningsspørsmål, og for å øke profesjonaliteten i intervjusettingen.

Dokumentanalysen ga oss en relativt god forståelse av organisasjonen NCC og dens endringsprosesser. For å kunne gå videre til intervjuene, måtte vi velge et utvalg av informanter som skulle forske på. I neste avsnitt vil vi gjøre rede for utvalget og kriteriene for utvelgelsen.

4.2.2 Utvalg:

I forskning må det alltid gjøres et utvalg av enheter som det skal forskes på. Da det ikke er mulig å undersøke alle enhetene som i utgangspunktet kan være ønskelig, er arbeidet med å velge ut informanter til forskningen nødvendig for at forskningen skal være overkommelig (Jacobsen, 2015, s. 177).

På bakgrunn av våre kriterier gjorde kontaktpersonen vår i organisasjonen, et utvalg av informanter som kunne være hensiktsmessig for vår studie. Kriteriene var blant annet at vi ønsket informanter som hadde blitt påvirket av endringsprosessen, gjerne i ulik grad. Slik kunne vi gjøre en sammenligning, på om informantene så likt eller ulikt på endringsprosessen. Et annet viktig kriterium var at informantene som ble undersøkt, i etterkant av endringene, hadde fått endret sin jobbsituasjon, enten i positiv eller negativ

retning. I et forsøk på å forhindre skjevheter, ved sistnevnte kriterium, har dette utvalget blitt diskutert i fellesskap med flere andre forskere og med vår kontaktperson i NCC.

Thagaard (2013) omtaler et slikt utvalg for et *strategisk utvalg*, utvalget baserer seg på ulike kriterier, som er strategisk bestemt i forhold til undersøkelsens teoretiske perspektiv, samt problemstillingens natur (Thagaard, 2013, s. 60). For å kunne svare på vår problemstilling og studiens forskningsspørsmål var vi avhengig av informanter som hadde blitt eller blir berørt av endringsprosessen. Slik kan vi si at utvalget vårt ble gjort på bakgrunn av informasjon som informantene satt på, og som var typisk for den populasjonen vi skulle forskes på. *Typisk utvalg* har til hensikt å representere bredden og variasjonen innenfor en avgrenset gruppe (Thagaard, 2013, s. 64).

Årsaken til at vi ikke valgte ut informantene selv, er at vi ikke er kjent med organisasjonen eller de ansatte. NCC er en stor organisasjon og det ville også vært vanskelig for oss som ikke kjenner godt nok til hvilke ansatte som passet med utvalgets kriterier. Vi er kjent med svakheten i en slik utvalgsmetode da det er muligheter for at NCC har valgt ut informanter som stiller organisasjonen i et "*godt lys*". Likevel mener vi dette blir motbevist i forskningsresultatene, da informantene fortalte om både negative og positive opplevelser omkring endringsprosessen.

For å få et overkommelig utvalg, valgte vi å intervju seks informanter. Informantene var mellom 30-65 år med en nokså jevn blanding av kvinner og menn. Fem av de seks informantene hadde lederansvar i organisasjonen. Utvalget representerer ulike deler av organisasjonen hvor to informanter representerer et oppkjøpt datterselskap. Slik vi ser det representerer utvalget vårt en god bredde og tilfredsstillende variasjon, i en avgrenset gruppe.

Selv om utvalget består av en blanding mellom menn og kvinner har vi valgt å gi alle informantene fiktive guttenavn, når funnene legges frem i analyse og drøfting. Dette for å forhindre at informantenes utsagn skal være lett gjenkjennelige. De fiktive navnene ble som følger: Alex, Ole, Knut, Tom, Per, Erik og Rune (Kontaktperson).

Etter å ha utført en dokumentanalyse, samt gjort et utvalg, var vi klare for å starte med datainnsamlingen. Vi vil i neste avsnitt ta for dybdeintervju og intervjuprosessen.

4.3 Gjennomføring av dybdeintervjuer:

Hensikten med dybdeintervjuer er å forstå det perspektivet den som intervjues har, på et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 42). Gjennom den intervjupersonens egne beskrivelser blir altså målet med intervjuet å få et innblikk han eller hennes verden. Informasjonen tolkes og kan bidra til å belyse ett eller flere fenomen som forskeren ønsker å undersøke.

Kvaliteten på intervjuene er avgjørende for senere analysering, verifisering og rapportering av forskningen (Kinsey referert i Kvale & Brinkmann, 2015, s. 193). Vi vil nå redegjøre for kommunikasjonen vi hadde med informantene før intervjuene startet, og underveis i intervjuprosessen. Etter å ha gjennomført to intervjuer, så vi det som nødvendig å endre intervjuguiden. I dette kapittelet vil vi derfor ta utgangspunkt i intervjuguide 2.0. som er en revidert versjon av den opprinnelige intervjuguiden. Bakgrunnen for endringene og våre valg, vil gjøres rede for underveis. I vedlegg 2: “Intervjuguide 1.0” og vedlegg 3: “Intervjuguide 2.0” vises endringene i intervjuguiden.

4.3.1 Avtaleinngåelse:

Vår kontaktperson presenterte forskningen under et møte i NCC hvor flere representanter fra organisasjonen var tilstede. Oppgavens formål og problemstilling ble presentert, i tillegg til hvordan datamaterialet ville bli innhentet. Ut ifra den informasjonen vi har mottatt, ble oppgavens relevans deretter diskutert, og det ble tatt forhold til om vår forskning kunne være av nytte for NCC. I etterkant av møtet fikk vi tilbakemeldinger om at de anså vår forskning som nyttig, og vi fikk dermed tillatelse til å undersøke et utvalg ansatte om deres opplevelse av endringsprosessen.

4.3.2 Innkallelse:

Repstad (2014) trekker frem at i det første møte med informantene er det viktig å gjøre en presentasjon av forskerne, fremlegge informasjon om studiet og klargjøre hvilke retningslinjer som gjelder for informantenes sikkerhet samt grad av taushetsplikt (Repstad, 2014, s. 47-48). I forkant av datainnsamlingen ble informantene informert om

forskningen gjennom et informasjonsskriv, som vår kontaktperson sendte ut via email. Informasjonsskrivet beskrev hvem vi var, foreløpig problemstilling, ulike tema som var naturlig å diskutere og grad av anonymisering og taushetsplikt. Praktiske faktorer som dato for intervjuet, tid og sted ble også beskrevet. Informantene fikk mulighet til å komme med spørsmål i forkant av undersøkelsen eller avstå fra den om de ønsket det. Vi mottok ingen innsigelser og ut ifra det vi vet stilte informantene frivillig opp i undersøkelsen. For å se hele innkallelsen henviser vi til vedlegg 1: “Informasjonsskriv”.

4.3.3 Intervjusetting:

Nevin (1974) referert i Jacobsen (2015) forklarer at konteksten intervjuet foregår i, kan være avgjørende for innholdet i intervjuet. Dette kalles for *konteksteffekter* (Nevin referert i Jacobsen, 2015, s. 152). Ettersom vår problemstilling knytter seg til forhold i organisasjonen, ble det naturlig å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass. To av intervjuene ble derfor holdt ved NCC sine lokaler i Sandefjord, mens de resterende intervjuene ble holdt ved NCC i Oslo, slik at informanten skulle føle seg som “hjemme”. Svakheten med å velge denne konteksten er muligheten for forstyrrelser (Jacobsen, 2015, s. 152). Intervjuet ble booket på forhånd av vår kontaktperson i NCC og avholdt på et “lukket” møterom. Informantenes kolleger var informert om intervjuene, med beskjed om å ikke forstyrre. Vi opplevde derav ingen forstyrrelser under intervjuene.

I tillegg til konteksten for intervjuet, er også rollen man påtar seg som intervjuer en avgjørende faktor for kvaliteten på forskningen. I neste avsnitt vil vi redegjøre for ulike roller, samt rollen vi tok under intervjuene.

4.3.4 Intervjurollen:

Kvale & Brinkmann (2015) trekker frem ti kvalifikasjoner en god intervjuer bør inneha. Først og fremst påpeker de at intervjuer bør ha *kunnskap* om fenomenet som forskes på, være *strukturert* i sin presentasjon av forskningen og inneha en *klar kommunikasjonssevne*. Deretter påpeker de viktigheten av å opptre *vennlig*, vise *følsomhet*, og å være *åpen* for det som blir sagt. Videre vektlegger de viktigheten av at

intervjuer er *styrende* i den hensikt at intervjuer vet hva som er relevant kunnskap å innhente, og dermed også har et *kritisk* blikk på det som blir sagt. Ved å stille oppfølgingsspørsmål kan intervjueren her avdekke sannheten, eller grunnlaget for det som er blitt sagt. De vektlegger også viktig av at intervjuer er *erindrende*, i den forstand at intervjuer husker det som er blitt sagt og dermed kan trekke frem tidligere poenger for å utdype nye. Avslutningsvis påpeker Kvale & Brinkmann (2015) at intervjuer må kunne *tolke* det som blir sagt gjennom å avklare og utdype bakgrunnen for intervjupersonens uttalelser (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 196). Kvalifikasjonene som Kvale & Brinkmann (2015) beskriver, anså vi som et godt grunnlag for hvordan vi kunne opptre profesjonelt i intervjuene samtidig som de ga retningslinjer for hvordan vi kunne skape relasjon til informantene.

Relasjonsbyggingen startet med at vi fortalte informantene om oss selv, tema for intervjuet og strukturen rundt intervjuet. Praktiske forhold som benyttelse av lydopptaker, den forventede tidsrammen på intervjuet, konfidensialitet samt grad av anonymisering ble også kommunisert. Ved en slik uformell inngang opplevde vi at informanten ble trygg i settingen, noe som vi mener er avgjørende for informasjonen informanten valgte å dele med oss i intervjuet.

Intervjuene ble ført som private samtaler, mellom intervjuerne og informanten. I et dybdeintervju er det ikke en gjensidig interaksjon mellom to like parter, og det er derfor viktig å tenke igjennom hvordan interaksjonen mellom partene skal foregå (Repstad, 2014, s. 100). I et forsøk på å balansere forholdet mellom intervjuer og informant, valgte vi at kun ha en intervjurolle. Forskeren som fikk rollen som intervjuer har tidligere erfaring med intervjusettinger, noe vi anså som en fordel. Forsker nummer to inntok derfor en rolle som observatør under intervjuet. Observatørens oppgave var å observere atmosfæren i rommet og komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål for å avklare utsagn ved behov. Observatøren lagde også en tidslinje basert på informasjon informanten kom med underveis i intervjuet. Tidslinjen ble benyttet som et hjelpemiddel for å kartlegge informantens "*tidsreise*" i NCC. Senere anvendte vi tidslinjen i analysen for å skape bedre forståelse av informantens situasjon. For å sikre at vi fikk med oss alt informanten fortalte, ble også alle intervjuene tatt opp på lydfil, som senere ble transkribert

Den forberedende dokumentanalysen og forkunnskapen om dybdeintervjuer, samt hvordan man kan opptre som en profesjonell intervjuer, ga oss et godt utgangspunkt for hvordan vi skulle strukturere intervjuene. I neste avsnitt vil vi belyse strukturen vi valgte, i gjennomførelsen av intervjuene.

4.3.5 Intervjustruktur:

Selv om åpne intervjuer ofte har få føringer, så vi nødvendigheten med en grad av strukturering for å opprettholde essensen i samtalen. Hvor fleksibel eller strukturert en intervjuguide skal være avgjøres av problemstillingen. Thagaard (2013) deler strukturen i intervjuguider inn i tre nivåer: *lite struktur, relativ struktur og delvis strukturering* (Thagaard, 2013, s. 97-98). Med utgangspunkt i at vår problemstilling er “*uklar*”, valgte vi delvis strukturering, for å beholde en viss struktur samtidig som vi beholdt fleksibiliteten i intervjuguiden. I denne strukturformen fastsettes ulike tema som inkluderer ulike emner intervjuet skal inkludere (Thagaard, 2013, s. 98). Delvis strukturering er den mest brukte strukturen i kvalitative intervjuer (Fog; Rapley; Rubin & Rubin referert i Thagaard, 2013, s. 98).

Ved å velge delvis strukturering ble intervjuguiden tilrettelagt slik at informanten selv kunne fortelle sin historie uavhengig av vår forkunnskap. En av fordelene vi opplevde ved å velge denne struktureringen var at den la et godt grunnlag for å skape en relasjon til informanten. En annen fordel med struktureringen var kvalitetssikring og tidseffektivisering av datainnsamlingen, gjennom å få informantene til å reflektere rundt temaene som var relevant for forskningen. Samtidig ga datamaterialet muligheten for sammenligning av svarene.

På bakgrunn av den forkunnskapen vi hadde om endringsprosessen “Ett NCC”, ble temaene for intervjuguiden fastsatt i forkant av intervjuene. Temaene gikk inn under informantene opplevelse og reaksjoner knyttet til endringsprosessen. I neste avsnitt vil vi ta for oss intervjuguiden vi benyttet i intervjuene.

4.3.6 Intervjuguide:

Den uklare problemstillingen legger grunnlaget for en åpen intervjuguide, hvor alle spørsmålene er stilt med åpne spørsmålsformuleringer som: *hva, hvorfor og hvordan*. Videre struktureres intervjuguiden i form av *hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål og prober*. Hvert tema som var relevant for forskningen, ble introdusert gjennom hovedspørsmål. Deretter stilte vi eventuelle oppfølgingsspørsmål, som ga muligheten for å gå mer i dybden på de ulike temaene. Prober som “*Ja*”, “*Hmm*” og bekreftende kroppsspråk ble brukt som et virkemiddel for å skape en god flyt i samtalene (Rubin & Rubin referert i Thagaard, 2013, s. 101-102). Slik vi ser det førte bruken av prober til at informanten oppmuntret til å snakke om temaene for intervjuet.

Før vi startet på hovedtemaene for intervjuet, som var opplevelser og reaksjoner til endringsprosessen, valgte vi å stille noen innledende spørsmål som: *Kan du fortelle oss kort om deg selv og hvilken rolle du har i NCC? og hvor lenge har du jobbet i NCC?* Med en slik inngang opplevde vi at informanten ble beroliget, noe som la et godt grunnlag for kvaliteten på intervjuet. Videre legger problemstillingen føringer på hvordan intervjuguiden formuleres. Med problemstillingen: *Hvordan opplevde de ansatte endringsprosessen “Ett NCC”?*, ble hovedspørsmålene til temaet opplevelse formulert slik: *Kan du fortelle oss om hvordan du har opplevd endringsprosessen “Ett NCC”?*

Med forskningsspørsmålene: *Hvordan har de ansatte reagert på erfaringen med og resultatet av endringsprosessen? og hvilke opplevelser og refleksjoner kommer verbalt til uttrykk etter en endringsprosess?*, trekkes temaet reaksjoner frem samt hvordan opplevelsen av endringsprosessen kom verbalt til uttrykk. Hovedspørsmålene knyttet til forskningsspørsmålene ble dermed: *Hvordan reagerte du på endringsprosessen? Valgte hovedspørsmålene førte til at informantene beveget seg naturlig inn på temaene som var essensielle for forskningen.*

Oppfølgingsspørsmål knyttet til *opplevelsen* av endringsprosessen var blant annet hvordan informanten opplevde inkluderingen i endringsprosessen, og hvordan dette har påvirket informantens arbeidshverdag eller andre områder. Informantens opplevelse av ledelsen og hvordan ledelsen eventuelt har mottatt informantens reaksjoner, var også et tema som ble diskutert i flere av intervjuene. Oppfølgingsspørsmålet knyttet til

reaksjoner omhandle hvordan informanten reagerte på måten endringsprosessen ble kommunisert og hvordan endringene eventuelt har påvirket informantens arbeidssituasjon eller andre områder. Forskningens oppfølgingsspørsmål ble derav formulert som følgende: *Kan du fortelle mer om dette eller hva mener du med..* Ved en slik formulering hadde vi mulighet til å avklare uttalelser underveis, og samtidig be om utdypelser ved behov. Oppfølgingsspørsmål som i større grad kan avdekke informantenes reaksjoner og opplevelser til konkrete hendelser, ble formulert slik: *Hvordan opplevde du.. eller hva er dine reaksjoner på..*

For å få informanten til å utdype sin mening om noe, benyttet vi oss også av oppfølgingsspørsmålet som følgende: *Er det din mening at..* Thagaard (2013) trekker frem at denne formuleringen kan være krevende da intervjuer må stille spørsmålet i sin egen fortolkning av svaret informanten fremlegger (Thagaard, 2013, s. 101). Oppfølgingsspørsmålene ga informanten mulighet til å reflektere over sine uttalelser, noe som ofte resulterte i fylldige kommentarer.

Intervjuguiden i de to første intervjuene var delvis strukturert gjennom Lewins (1997) sin modell for organisatoriske endringer, gjennom fasene: *opptining, tiltak og nedfrysning*. Etter å ha gjennomført de første intervjuene oppdaget vi at denne strukturen fort falt bort, da det ikke ble naturlig å føre informantene inn under disse temaene og vi opplevde at intervjuguiden hemmet den naturlige samtalen. Vi fant derfor ut at vi ønsket å ta utgangspunkt i den systembaserte Leavitt-Ry modellen, for å lettere kunne fange det dynamiske samspillet mellom elementene i endringsprosessen. Intervjuguiden ble ikke strukturert etter Leavitt-Ry modellen, men ved hjelp av våre oppfølgingsspørsmål knyttet til temaene informanten snakket om, fikk vi likevel utdypet de fleste elementene i den utvidede modellen.

Ved å endre innfallsvinkel fra Lewin (1997) sine tre steg, til Leavitt-Ry sin systembaserte modell, opplevde vi i større grad at informantene kunne uttrykke hvordan endringen hadde påvirket dem og organisasjonen. Informantenes egne opplevelser av og reaksjoner til endringsprosessen, ble på denne måten grunnlaget for hvordan endringene hadde påvirket organisasjonen som et system. Informantenes beskrivelse og forståelse av endringsprosessen, ble ved senere anledning analysert ved å bruke Leavitt-Ry

modellen som et analyseverktøy. For å se begge intervjuguidene henviser vi til vedlegg 2 og 3, “*Intervjuguide 1.0*” og “*Intervjuguide 2.0*”.

Intervjuene ble avsluttet etter at spørsmålene i intervjuguiden var gjennomgått. For å opptre lyttende og respekterende ovenfor informantene og situasjonen de har vært i, med “Ett NCC”, valgte vi å avslutte alle intervjuene med følgende spørsmål:

Da tror jeg vi har fått belyst det vi var interessert i men før vi avslutter er det noe du ønsker å tilføye?

På denne måten unngikk vi også at informanten ble sittende inne med informasjon som de ikke hadde fått mulighet å få frem tidligere i intervjuet. Enkelte benyttet seg av denne muligheten for å understreke deres viktigste punkter i opplevelsen av endringsprosessen. Alle informanter ble også informert om at hvis det var noe de ønsket å formidle til oss i etterkant av intervjuet, var det bare å kontakte oss via epost eller telefon. Ingen har benyttet seg av denne muligheten. Informantene ble deretter takket for deres tid og investering i intervjuet og ønsket en fin dag videre.

For å ikke miste viktig informasjon som informantene kom med, ble alle intervjuene tatt opp på lydfil. I neste avsnitt vil vi ta for oss transkriberingsprosessen, der informasjonen på lydfilene ble omgjort til tekst.

4.3.7 Transkribering av intervjuene:

Transkribering handler om å klargjøre intervjumaterialet til analysering (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). Rent praktisk innebærer dette at vi hørte på lydfilen og transkriberte datamaterialet fra muntlig til skriftlig form. Kvale & Brinkmann (2015) trekker frem transkriberings språklige stil som et validitetsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). For å beholde den indre validiteten i datamaterialet valgte vi å skrive ned ordrett hva som ble sagt. Inklusiv prober som, *hmmm, nja, jaaa, hehe* og lignende.

De to første intervjuene ble gjennomført og transkribert to uker før de resterende intervjuene. En slik oppdeling av intervjurundene ga oss muligheten til å justere intervju-atferden, før vi satt i gang med videre datainnsamling. Når vi lyttet på lydfilen observerte vi også hvordan vi som forskere opptrådte, i interaksjon med informanten.

Noe som medførte at vi ble tryggere på intervjurollen og settingen, og som dermed også kan ha styrket kvaliteten i de resterende intervjuene. Selv om transkriberingen er en tidkrevende prosess, så vi på dette som veldig lærerik prosess, hvor vi oppdaget å få en mye dypere forståelse av intervjuet. Vi valgte å diskutere vår forståelse av det som ble sagt i etterkant av transkriberingen, for å kvalitetssikre vår oppfattelse av de ulike informantene. Lydfilene har også blitt anvendt i etterkant for å kvalitetssikre forståelsen av ulike utsagn, som har blitt benyttet i analysen.

Til tross for at bruk av lydfil er et godt hjelpemiddel for å fange opp alt som blir fortalt i et intervju, kan det også skade kvaliteten på informasjonen som blir gitt i intervjuet. Grunnen til dette er at bruk av lydopptak kan redusere ærligheten til informanten, ettersom informanten er klar over det som blir fortalt, tas opp. Likevel er problematikken med lydopptak noe som ofte glemmes underveis i intervjuet (Repstad, 2014, s. 85). I våre intervjuer opplevde vi i stor grad at informantene var svært villig til å delta i samtalen, samtidig som de la frem både positive og negative tanker om endringsprosessen. Ingen av informantene virket heller til å reagere, når de ble informert om at intervjuene ville bli tatt opp. Med dette antar vi at problematikken med lydopptak i lite grad har påvirket våre funn.

Intervjuene, lydopptakene, transkriberingen, notater og egne observasjoner dannet grunnlaget for vår forståelse av endringsprosessen "Ett NCC". Videre la vår forståelse grunnlaget for analysen, som er tema i neste avsnitt.

4.4 Metodisk analyse:

I samsvar med intervjumaterialets natur, velges analysemetode ut i fra undersøkelsens formål og tema (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). For at våre lesere skal kunne gjøre en vurdering av hvorvidt resultatene av vår forskning kan benyttes i en annen sammenheng, vil vi her forsøke å gi en detaljert beskrivelse av ulike forhold som er knyttet til våre valg og avveininger underveis i forskningen.

Ettersom vi har en induktiv tilnærming startet vår forskning med innsamling av empiri. Etter å ha avdekket ulike fenomener i empirien, trakk vi inn teoretiske perspektiver. I tråd med "*grounded theory*" har vi tolket datamaterialet i overensstemmelse med

informantens opplevelse av endringsprosessen, slik at vi unngår overfortolkninger. På tross av dette, vil det alltid være en mulighet for at våre egne synspunkter kan ha preget fortolkningen av det empiriske materialet.

Kvalitativ analyse handler om å redusere tekstene fra datainnsamlingen til mindre bestanddeler, ord, setninger og avsnitt. Deretter kobles disse elementene sammen for å senere forstå delene som en del av en større meningsbærende helhet (Jacobsen, 2015, s. 198). Dette omtales som en helhetsanalyse hos Repstad (2014). Fordelen med helhetsanalysen er at den fokuserer på konkrete miljøer, hele mennesker og ikke bare isolerte variabler. Helhetsanalysen bygger på flere delanalyser. I delanalysen kategoriseres ulike deler av datamaterialet i lys av oppgavens problemstilling (Repstad, 2014, s. 125).

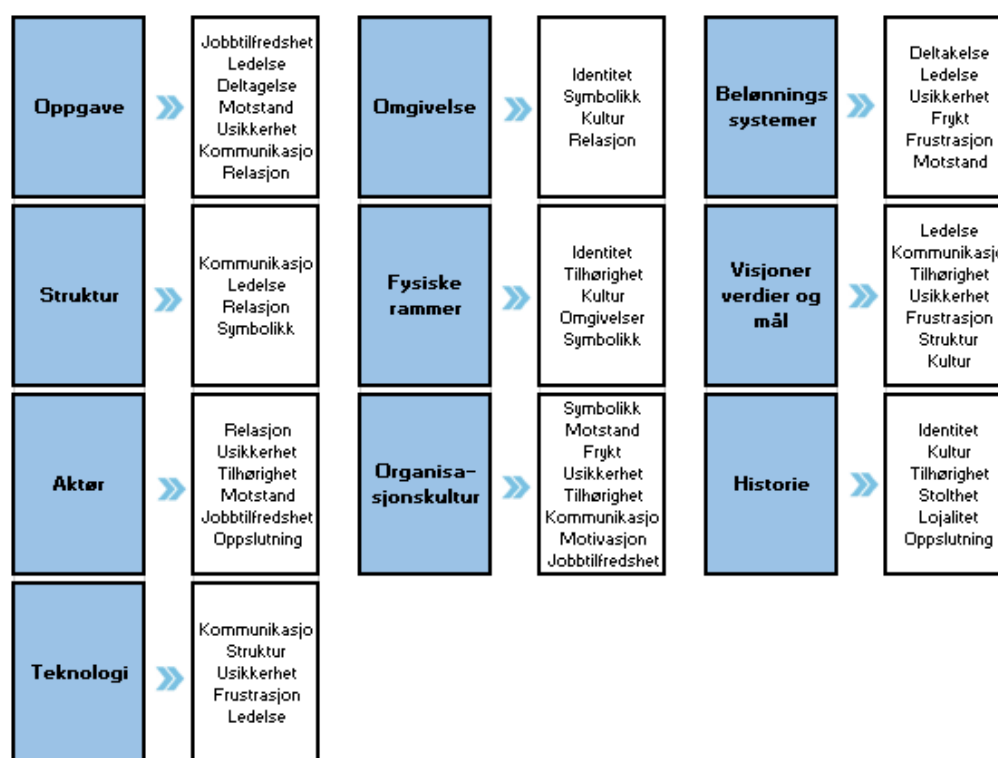
Før vi begynte med den systematiske jobbingen med analysen, leste vi gjennom transkriberingen flere ganger for å bli godt kjent med materialet. Videre renskrev vi transkriberingen og kortet ned materialet for å skape en mer oversiktlig tekst. Tekster som ble utelatt var prober og uformell prat som vi mente ikke hadde noen betydning i helhetsbildet. Råmaterialet vi sto igjen med, ble deretter printet ut i to eksemplarer.

For å systematisere og kategorisere datamaterialet, valgte vi å benytte *“konvoluttmetoden”*. Rent praktisk består metoden av å klippe opp materialet etter emner som gikk igjen og legge de utklippede tekstene i ulike tematiske konvolutter (Repstad, 2014, s. 126). Som forsker er det viktig å være klar over faren for at man ved å klippe opp datamaterialet, kan skade konteksten utsagnene ble fortalt i (Repstad, 2014, s. 129). De tematiske konvoluttene vil i vår forskning beskrives som kategorier.

Med utgangspunkt i de to eksemplarene med rådata, møttes vi for å starte analyseringen, som i første omgang omhandlet en grov kategorisering av datamaterialet. Som føring for hva vi skulle se etter i kategoriseringen valgte vi å vektlegge gjentakende beskrivelser, holdninger og eventuelle overraskende utsagn, som kunne støtte eller avvise det vi ut i fra vår forkunnskap hadde forventet å finne. For å ikke bli påvirket av hverandres tolkninger, valgte vi først å kategorisere utklippene uten å diskutere hvorfor vi kategoriserte de slik vi gjorde. I denne prosessen var det utsagnene i råmaterialet fra transkriberingen som la grunnlaget for hvilke kategorier vi endte opp med. Etter at vi hver for oss hadde kategorisert utsagnene vi mente var relevante for å besvare vår

problemstilling, var neste steg å diskutere kategoriseringen av utklippene. Noen av utklippene ble liggende i kategoriene, mens andre utklipp ble plassert på nytt eller fjernet, i tillegg ble også samme utklipp ved flere tilfeller plassert i flere av kategoriene, da utsagnene dekket områder. Diskusjonen førte med dette til en økt forståelse av hvordan vi selv hadde tolket utsagnene. Dette var noe vi anså som svært nyttig i et forsøk på å forhindre at materialet ble unødvendig farget av forskerens egne meninger, eller tatt ut av konteksten det ble fortalt i. Den grove kategoriseringen, som vektla å avdekke eventuelle mønstre om gjentakende beskrivelser, holdninger og overraskende utsagn resulterte i følgende kategorier: *omgivelser, relasjon, tilhørighet, stolthet, oppslutning, historie, jobbtilfredshet, ledelse, symbolikk, deltakelse, identitet, struktur, kultur, lojalitet, usikkerhet, motstand, kommunikasjon, frykt, frustrasjon.*

Neste steg i prosessen ble å se hvordan de ulike kategoriseringene passet inn i Leavitt-Ry sine ti elementer. Figuren nedenfor visualiser hvordan vi plasserte kategoriene inn i de ulike elementene:



Figur 6: Kategoriene plassert i Leavitt-Ry modellen

Som figuren viser, ble noen av kategoriene plassert i flere av elementene i Leavitt-Ry modellen. Grunnet til det, er at organisasjonen må ses i et dynamisk samspill, og at

kategoriene dermed kan anse å tilhøre flere av elementene. Et eksempel på dette er usikkerhet, som informantene blant annet knyttet opp til oppgavene de skulle utføre, deres rolle som aktør, teknologi i nye systemer og organisasjonskulturen de hadde vært en del av. Et annet eksempel er kommunikasjon, som informantene knyttet opp imot strukturen og hvordan de skulle kommunisere om oppgavene de var tildelt, hvilke aktører de skulle kommunisere med og hvem hvordan kommunikasjonen skulle foregå mellom NCC enhetene.

Kategoriene, plassert i elementene til Leavitt-Ry la grunnlaget for den videre analysen av datamaterialet. I tråd med grounded theory ble neste steg å koble empirien opp mot det teoretiske perspektivet. Vi gjorde en litteraturstudie på de ulike kategoriene som kom til synes gjennom delanalysen. Av søkeordene vi brukte gikk ord som: *motstand under endring, kultur, reaksjoner av endring, opplevelse, endringsprosesser, opplevelse av endring, endringsstrategi, change management, experience with change, reactions to change*, ofte igjen. Etter å ha funnet det teoretiske perspektivet, på grunnlag av delanalysen, ble neste steg å trekke paralleller mellom empiri og teori.

Ved å ta utgangspunkt i grounded theory, hvor empirien legger grunnlaget for det teoretiske perspektivet, ført dette også til endringer i problemstillingen. I forkant av datainnsamlingen var problemstillingen som følger: *Hva påvirker endringsprosesser og hvilke effekter oppstår på grunnlag av endringer?* På bakgrunn av den empiriske kunnskapen vi tilegnet oss, samt hvordan empirien videre la føringen for det teoretiske perspektivet ble det naturlig for oss å endre problemstillingen til: *Hvordan opplevde de ansatte endringsprosessen "Ett NCC"?*. I tillegg valgte vi å tilføye forskningsspørsmålene: *Hvordan har de ansatte reagert på erfaringen med og resultatet av endringsprosessen?* og *Hvilke opplevelser og refleksjoner kommer verbalt til uttrykk etter en endringsprosess?*, for å se om vi kunne finne noe samsvar mellom de ansattes opplevelser og reaksjoner.

Ved å presentere våre metodiske fremgangsmåter beveger vi oss inn på teoretiske begreper som reliabilitet og validitet, som er teamene i neste avsnitt.

4.5 Reliabilitet og Validitet:

Det finnes ingen perfekte undersøkelser. Derfor er det viktig å gjøre en kritisk drøfting av forskningen. En slik drøfting kan gjøres gjennom begrepene *reliabilitet* og *validitet*, som omtales i de to neste avsnittene.

4.5.1 Reliabilitet:

Reliabilitet omhandler forskningens pålitelighet og troverdighet. Altså om studien er til å stole på, samt om gjennomføringen er gjort på en troverdig måte. Som forsker må man derfor kunne redegjøre for alle steg i forskningsopplegget samt relasjonene til informantene (Thagaard, 2013, s. 194). Thagaard (2013) mener at ved en slik redegjørelse, i tillegg til en redegjørelse for forskningens teoretiske ståsted, hvor grunnlaget for forskerens fortolkninger bør komme frem, kan styrke forskningens reliabilitet (Thagaard, 2013, s. 202). Reliabiliteten anses å være god hvis forskningen kan gjennomføres av andre, uten at resultatet av forskningen endres (Repstad, 2014, s. 135). Beskrivelsen av den metodiske fremgangsmåten vi har valgt, i tillegg til intervjuene og innsikten i egen rolle som forsker, kan i stor grad styrke muligheten for at forskningen er realiserbar for andre.

4.5.2 Validitet:

Validitet dreier seg om gyldighet og relevans av de tolkninger som gjøres i forskningen. Faktorer som kan påvirke tolkningen, er forskerens posisjon til informasjonen og omgivelsene forskningen finner sted (Thagaard, 2013, s. 194). Validiteten i forskningen styrkes om forskeren kan redegjøre for sine fortolkninger og hvordan analysen gir grunnlaget for konklusjonen (Silverman referert i Thagaard, 2013, s. 205). Det skilles gjerne mellom to ulike typer validitet: *intern validitet* og *ekstern validitet*. Nedenfor redegjøres de ulike begrepene samt vår oppfatning av hvordan vår forskning stiller seg til de ulike kravene.

4.5.2.1 Intern validitet:

Intern validitet går ut på hvorvidt vi har god nok dekning i vår empiri til å trekke de konklusjonene vi gjør. Her ser man på årsakssammenhengene i forskningen, altså hvor godt vi lykkes i å måle de ulike sammenhengene og hvordan våre tolkninger i den grad er troverdige (Seale referert i Thagaard, 2013, s. 205).

Jacobsen (2015) trekker frem undersøkelseeffekter inn under validitetsbegrepet. Dette handler om effekten som forskeren kan ha på fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 117). Vår rolle som ekstern forsker kan både styrke og svekke undersøkelsens validitet. En svakhet med å ikke ha direkte tilknytning til forskningsfeltet er at vi ikke hadde nok kunnskap på område til å forstå alle aspekter ved informantenes svar (Thagaard, 2013, s. 206). Til tross for vår rolle som eksterne forskere, hadde vi opparbeidet oss en viss forkunnskap om endringsprosessen i NCC. Forkunnskapen bidro til å vise forståelse overfor informantenes opplevelse av prosessen samtidig som det hjalp oss i å stille gode oppfølgingsspørsmål, noe som fikk informanten til å reflektere over sine svar. En positiv side ved å innta rollen som ekstern forsker, er at vi i større grad kan innta en objektiv tilnærming til informasjonen som innhentes. For å heve den interne validiteten nevnte vi ingen fagteoretiske perspektiver eller egne erfaringer om endringsprosesser og deres utfordringer.

Vi oppdaget også at våre tolkninger sett opp mot det teoretiske feltet, viste en mer eller mindre korrelasjon mellom funnene i empirien og i teorien. Slik ser vi at flere av våre funn støttes av faglitteraturen på feltet. Thagaard (2013) trekker frem at validiteten kan styrkes når tolkninger fra ulike studier bekrefter hverandre (Thagaard, 2013, s. 208).

I neste avsnitt vil vi ta for oss i hvilken grad vår forskning i NCC innehar ekstern validitet.

4.5.2.2. Ekstern validitet:

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad det er mulig å generalisere funnene i forskningen utover studiet sin kontekst (Seale referert i Thagaard, 2013, s. 205). Forskningen tar utgangspunkt i informasjon vi har fått tilgang til, via organisasjonen.

Informasjonen er direkte hentet fra ansatte som i ulik grad er berørt av endringsprosessene, og vil derfor i utgangspunktet være både gyldig og relevant. Det faktum at endringsprosessen fortsatt foregår i organisasjonen kan ha farget informasjonen vi fikk fra informantene og må derfor sees på som en potensiell svakhet. Videre kan svarene fra informantene være farget av både usikkerhet og frykt for den fremtidige prosessen.

Med tanke på generalisering kan ikke opplevelsen av endringsprosessene i NCC generaliseres til andre organisasjoner. Men funnene våre sett opp mot det teoretiske fagfeltet kan være av akademisk interesse, ettersom funnene tilfører kunnskap til det eksisterende fagfeltet. For å kunne generalisere forskning gjort ved casestudier til allerede eksisterende teorier, må bakgrunnen for generaliseringen argumenteres for (Thagaard, 2013, s. 194).

4.6 Etikk:

Ved gjennomføring av empiriske undersøkelser det det viktig at vi som forskere tenker på konsekvensene undersøkelsen kan gi for informantene (Jacobsen, 2015, s. 46). For å gjøre slike vurderinger trekker Jacobsen (2015) frem tre grunnleggende krav fra Den Nasjonale Forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (2006). Kravene, som tar for seg retningslinjer knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på er: *informert samtykke*, *krav på privatliv* og *krav på å bli korrekt gjengitt* (Jacobsen, 2015, s. 47).

Vi ønsket å gi tilstrekkelig med informasjon til informantene som skulle delta i forskningen, dens problemstilling og formål, samt grad av anonymisering. Derfor valgte vi å sende ut et informasjonsskriv til de utvalgte enhetene. Videre er forskningen godkjent, i tillegg til at den er i samsvar med kravet om anonymitet fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Se vedlegg 4, "*NSD Godkjenning*". Ingen av informantene blir gjengitt med navn, kjønn, alder eller andre faktorer som vi mener kan avsløre deres identitet. Spørsmålene i intervjuguiden ble også stilt med åpne spørsmålsformuleringer, noe som styrker vår forståelse av at informantene delte den informasjonen de selv ønsket.

Sitater er benyttet i forsiktighet og tolket i tråd med det teoretiske perspektivet i oppgaven. For å øke den interne validiteten ble alle gjengivelser ordrett sitert. Basert på sammenhengen sitatene kom fra, gjorde vi vårt beste for å presentere sitatene i henhold til det teoretiske perspektivet. Videre er lydopptaket håndtert etter gjeldende retningslinjer fra Høgskolen i Sørøst-Norge, som omhandler oppbevaring og destruering av forskningsmateriale. Etter innlevert masteravhandling vil derfor alt innhentet datamateriale destrueres og vi vil kun beholde det ferdigstilte resultatet av forskningen.

5. Analyse

I dette kapitlet vil vi ta utgangspunkt i den metodiske analysen hvor vi benyttet oss av Leavitt-Ry sin systembaserte organisasjonsmodell, for å kategorisere datamaterialet vi tilegnet oss gjennom dybdeintervjuene. Sitater fra de ansatte om hvordan de opplevde og reagerte på endringene, vil bli brukt for å belys hvordan endringene påvirket ulike deler av organisasjonen.

5.1 “Ett NCC”, sett i lyset av Leavitt-Ry modellen:

Vi har valgt å benytte Leavitt-Ry modellen som et analyseverktøy i et forsøk på å belyse hvordan en organisasjon er satt sammen som ett system, der endringer i en del av organisasjonen vil påvirke resterende deler av organisasjonen i ulike grader. I et forsøk på å vise hvordan endringsprosessene knyttet til “Ett NCC” har påvirket organisasjonen, anser vi det å benytte oss av denne modellen, har vært et godt valg.

5.1.1 Struktur:

Strukturen kan sees på som de rammene som stabiliserer en organisasjon og innebærer organisasjonsnivåer, styring og kommunikasjonssystemer (Leavitt referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 6).

Gjennom vår kontaktperson i NCC fikk vi informasjon om endringsprosessene i NCC, som vi ble fortalt startet med at NCC skulle gå fra fire nasjonale enheter til et nordisk konsern. Alex, en av våre informanter sier følgende:

“Ja, det kom ganske tydelig fram at nå skulle vi gå fra å være en landbasert virksomhet til å være en nordisk basert da.”

(Alex, NCC)

Dette utsagnet er noe som også støttes opp av alle de resterende informantene vi snakket med i NCC, som på ulike måter bekreftet tydeligheten av at de nå skulle slås sammen til et nordisk konsern.

Endringsprosessen “Ett NCC” startet altså med strukturelle endringer, der hensikten var å gå fra nasjonale enheter, til et helhetlig nordisk konsern. Selv om den øverste ledelsen ikke visste hvordan, er det sannsynlig å tenke at de fleste var klar over at endringene ville påvirke flere deler av organisasjonen, og ikke bare selve strukturen.

Ved å gå fra nasjonal styring til nordisk styring, måtte det settes sammen en ny ledelse, med representanter fra de fire landene. Dette førte til store endringer i organisasjonskartet der flere formelle stillinger ble endret og mange fikk nye ledere å forholde seg til i deres arbeidshverdag.

En av informantene, Knut, påpeker at det å jobbe på kryss og tvers av landegrensene førte til at måten man kommuniserer og jobbet på, måtte endres.

“Det omorganiseringen også har gjort med meg, med hensyn til det å ha en synlig leder. For det har jeg jo ikke, for han sitter jo nå i Danmark og de andre har jo vært i Sverige. Og det avhenger veldig av meg da som person at man er disiplinert og effektiv på arbeidsoppgaver og du har ingen som følger deg opp. Du har ingen liksom, eller det blir feil å si, han er ikke her så det blir liksom litt annerledes fra min gamle sjef da som var rundt meg hele tiden (...).”

(Knut, NCC)

Fra å tidligere kommunisere på et mer personlig plan der kolleger og ledere hadde en fysisk tilstedeværelse, brukes det nå digitale kommunikasjonsplattformer som Skype og Lync, for kommunikasjon med kolleger og ledere. Som Knut også påpeker har den daglige “symbolske støtten” av lederens nærvær også påvirket arbeidshverdagen. Videre ser man hvordan det at NCC Norge nå er en del av NCC Nordic, har ført til strukturelle endringer, i form av at myndigheten til å ta avgjørelser i mye større grad er sentralisert. Tidligere kunne avdelinger under NCC Norge selv ta avgjørelser om eksempelvis innkjøp og produksjon i den daglige driften. Etter endringene ser man at flere av disse avdelingene ikke har myndighet til å ta slike avgjørelser selv, men må avvente godkjenning fra et høyere ledelsesnivå i organisasjonen.

Den strukturelle endringen i NCC forstås noe ulikt av informantene. Noen mente at det nye organisasjonskartet og sentraliseringen av ledelsen har gjort at de må jobbe mer selvstendig enn tidligere. Med unntak av Alex, påpekte alle informantene at en slik

sentralisering hadde hatt en negativ effekt på relasjonene mellom ansatte og deres leder. Toms uttalelser oppsummerer dette perspektivet:

“Vi har jo helt ny.. Altså, konsernledelsen i Sverige, hadde jeg, men har ikke lenger noen relasjon til. Med ledelsen i Norge har jeg det nå, og det er veldig veldig bra. Emh.. Innkjøpsledelse i Sverige har jeg ikke noe relasjon til, så vi sitter jo litteranne på vår lille tue da.”

(Tom, NCC)

5.1.2 Aktør:

Aktørene, som omhandler de ansatte i organisasjonen og deres ressurser i form av kunnskap, utdanning, ferdigheter, evner, verdier, normer og motivasjon (Leavitt referert i Folkmann, 2012, 11.03), ble også påvirket av strukturendringene.

I følge våre informanter kom endringsprosessen i NCC uten forvarsel for de ansatte i organisasjonen, og startet samme dag som de ble informert. Det ble gjort store omstruktureringer i ledelsen, der mange av de ansatte opplevde å bli fratatt stillingen de hadde før endringsprosessen ble satt i gang. Blant informantene vi snakket med sier noen at de ble satt inn i nye stillinger, men fikk fortsette med de samme oppgavene som de tidligere hadde jobbet med, men nå i en nordisk sammenheng i stedet for en nasjonal, mens andre hadde blitt satt til å gjøre helt ukjente ting. En av de som uttalte seg om dette var Erik:

“Så i den kartleggingsfasen så fikk du ett sånn, knippe ting, som du skulle se på og analysere. Det kunne gjerne være ting du ikke hadde jobbet med før, men jeg tror det var kanskje litt av greia og, for å prøve å.. se det på nye måter kanskje. Så noen kjente og noen ukjente.”

(Erik, NCC)

Erik opplevde, sammen med flere av sine kolleger å bli plassert sammen for å gjøre oppgaver de ikke kjente til, og mente at dette kanskje var et forsøk på å utnytte de ferdighetene og den kunnskapen de ansatte hadde, samlet sett.

“Jeg ble jo plassert i en gruppe. Og så tenkte jeg mitt da, når jeg hørte hva slags gruppe dette var. Husker ikke navnet på gruppa en gang, men jeg tenkte bare: jeg riktig plassert nå? Og det var jeg jo ikke.”

(Alex, NCC)

Også Alex opplevde å bli satt til en oppgave han ikke hadde ferdigheter eller kunnskap til å kunne utføre. Men i motsetning til Erik ble Alex plassert på nytt i en annen del av organisasjonen, der han fikk jobbe med oppgaver han hadde god kjennskap til.

Endringene i organisasjonskartet påvirket også det sosiale systemet de ansatte var en del av før omstruktureringen. Flere av informantene påpekte at omstruktureringen hadde hatt en negativ effekt på fellesskapet og at de hadde mistet tilhørigheten de tidligere hadde med sine kolleger og overordnede. Det at kommunikasjonen i mye større grad enn tidligere, nå er digitalisert, og at man dermed ikke møtes personlig, gjør det også ifølge enkelte av informantene, vanskeligere å skape et nytt fellesskap og en ny tilhørighet til sine kolleger.

5.1.3 Oppgaver:

Oppgaver omhandler organisasjonens eksistens og innebærer alle oppgavene som må til for at organisasjonen skal nå sine mål (Leavitt referert i Folkmann, 2012, 11.03).

En av informantene våre, Ole, forklarer endringsprosessen “Ett NCC” som en prosess for å utnytte potensialet i organisasjonen som et konsern.

“Vet ikke om dere har hørt det, men dette her med “Ett NCC”, asså at vi skal opptre som et konsern, altså vi skal bruke hverandre og beholde fortjenesten internt i organisasjonen og så videre. Dette har det vært snakket om i alle år..Eeh.. Men nå strammes det til på det på en måte, sånn at det krever jo at man har mye mere samhandling i mellom de ulike NCC-enhetene (...)”

(Ole, NCC)

Som Ole uttrykker, er hensikten med “Ett NCC” å styrke konkurranseevnen i markedet og å hindre profittlekkasjer ved bruk av eksterne aktører i gjennomførelsen av

prosjekter. For å gjøre det lettere å utnytte ressursene i NCC samlet sett, besluttet ledelsen i Sverige at NCC i Norge, Danmark, Finland og Sverige skulle slås sammen til et nordisk konsern.

Sammenslåingen av fire nasjonale enheter til et nordisk konsern, har ifølge alle våre informanter endret oppgavene som utføres i organisasjonen. Flere av informantene påpeker at de konkrete oppgavene som skal utføres i en mye større grad er toppstyrt og at de ikke har noen mulighet til å påvirke beslutninger knyttet til oppgavene. Det kreves også mer rapportering og flere opplever en økt møtevirksomhet og oppfølging/styring av oppgavene de skal utføre. Det er laget nye rutiner og rammer for hvordan man skal bruke systemene, hvordan man skal rapportere, og til hvem man skal rapportere. Beslutningsmyndighet er også flyttet høyere opp, slik at innkjøp av maskiner og verktøy, prosjekter og lignende, må godkjennes av en overordnet ledelse.

Rune sier at oppgavene som utføres i organisasjonen, som en del av en fem årig strategi, har endret seg fra å være generaliserte til å bli spesialiserte:

“Vi har blitt mer spesialisert enn generalister. Dette er en del av 5 års strategien uansett. Eksempelvis hadde innkjøp et mye bredere omfang, i dag driver noen med rammeavtaler, investeringer. Samme med IT og de andre avdelingene. Benytter fagfolk for å utvikle det beste systemet. I innkjøp hadde vi mye mer services før, men nå har vi mer spisset kompetanse.”

(Rune, NCC)

Med dette menes det at man etter endringene i mye større grad enn tidligere, fokuserer på et enkelt område, eller på en enkel del av oppgaven. Dette gjør at de ansatte i en mye større grad spesialiserer seg innenfor deres del av oppgaven enn tidligere, da de hadde et bredere oppgavefelt.

5.1.4 Teknologi:

Teknologi omhandler organisasjonens eiendeler og verktøy som er ment å hjelpe de ansatte i deres jobb med å utføre oppgavene organisasjonen har tildelt dem (Leavitt referert i Folkmann, 2012, 11.03).

Under intervjuene fikk vi et inntrykk av at NCC har en stor maskinpark, og rikelig med maskiner, systemer, digital teknologi, verktøy og kontorutstyr som de kan bruke i sin jobbhverdag. Ole sier at når endringsprosessen “Ett NCC” ble igangsatt, valgte toppledelsen å informere alle de ansatte om endringene via deres intranett. Denne siden har også blitt brukt til å gi ut ukentlig informasjon til de ansatte om hva som skjer i endringsprosessen. I tillegg til informasjon på intranett har toppledelsen gjennom hele omstruktureringen lagt press på å ha ukentlige Lync møter, der mellomledere fra de ulike avdelingene deltar.

“Informasjonen kom skriftlig via intranett og muntlig. Dette var noe som skjedde i hele konsernet, og for å koordinere dette her så hadde vi ukentlige ledermøter da, via lync og pr. telefon. Dette var noe som jeg opplevde som 90 % totalt irrelevant for min del. Asså fordi gruppa er så stor. Så det blir sånn du sitter å hører og ja.. Så det ble mye prat.”

(Ole, NCC)

Med unntak av Alex, reagerte alle informantene på at informasjonen som ble gitt via intranett var for generell, og at den i stor grad bidro til økt frustrasjon og usikkerhet blant de ansatte. Ole påpekte også at han opplevde de ukentlige ledermøtene som svært lite relevante for hans oppgaver og ansvarsområde.

Omstruktureringen fra nasjonalt til nordisk, har ført til at de ansatte ikke lenger kan ha personlige møter og telefonmøter slik som de tidligere har hatt. Det at mye av informasjonsflyten nå foregår elektronisk har skapt et økt behov for digital kommunikasjonsteknologi. Enkelte av informantene påpeker at de i omstruktureringen fikk tilgang til en nordisk plattform. Denne plattformen har til hensikt å være et felles kommunikasjonssystem, i tillegg til en støttefunksjon i de ansattes arbeidshverdag. Mens noen av informantene anser dette som en stor fordel, som kan gjøre det lettere å jobbe på kryss av landegrensene, påpeker enkelte av informantene at systemet per i dag ikke fungerer godt nok og dermed skaper unødvendige problemer. Likevel er alle informantene enige om at denne plattformen, når den er utviklet til å passe et nordisk system, vil være en stor ressurs i deres arbeidshverdag.

5.1.5 Fysiske rammer:

De fysiske rammene omhandler geografi, lay-out og design. De innebærer også forholdene mellom de fysiske rammene organisasjonen opererer innen, dens styring av oppgaver, de ansattes samarbeidsmuligheter og måten organisasjonen åpner for å møte utenforstående (Nilsen & Ry, 2014, s. 21-22).

Intervjuene med våre informanter ga oss informasjon om den geografiske siden av de fysiske rammene i NCC. Lay-out og design fikk vi derimot lite informasjon. Likevel, etter å ha besøkt to av NCC sine kontorer, mener vi å kunne si noe om dette, med bakgrunn i egne observasjoner av lay-out og design.

Geografisk sett har ikke lokaliseringen av NCC sine kontorer endret seg etter sammenslåingen, men hvem som styrer og hvor mange av de ansatte som nå er lokalisert, har i stor grad endret seg. Selve beslutningen om sammenslåingen av de fire nasjonale enhetene til et nordisk konsern, ble tatt av ledelsen i Sverige, hvor også hele endringsprosessen overordnet ble styrt fra. Etter sammenslåingen sitter nå i hovedsak den øverste ledelsen i Sverige, med representanter fra alle landene.

Organisasjonens lay-out, som omhandler blant annet hvordan kontormiljøet er innredet, er noe vi fikk liten informasjon om fra våre informanter. Utover strengere rapportering, fikk vi heller ingen informasjon som sa noe om at ledelsen prøvde å kontrollere de ansatte og utvikling av potensielle konflikter i endringsprosessen.

“Jeg tror ikke de bryr seg så mye om det. Når det blir så stort som det er nå, så blir man bare en brikke oppi det hele. En brikke i et spill.”

(Per, NCC)

I et forsøk på å løse en konflikt som oppsto under endringsprosessen, opplevde Per å ikke bli hørt av ledelsen. Også flere av de andre informantene har gjennom intervjuene gitt uttrykk for at toppledelsen hadde en likegyldig tilnærming til hvordan de ansatte hadde det under endringsprosessen.

Design, som omhandler hvordan organisasjonen fremstår, antar vi at er viktig for NCC. Byggene vi intervjuet våre informanter i, fremstår for oss som veldig moderne, med god takhøyde, glassvegger, glasstak, designmøbler, innendørs beplantning og arkitektur.

Deres fokus på design tyder for oss på at de ønsker å opprettholde en viss status i sine omgivelser. Det må også her tas i betraktning at NCC leverer tjenester og produkter for både bygg og interiør, og at deres bygninger dermed kan fungere som en måte å vise seg frem på i omgivelsene.

5.1.6 Organisasjonskultur:

Organisasjonskultur omhandler artefakter, verdier og antagelser, og har ifølge Schein (1994) til hensikt å skape integrasjon i en gruppe og å sørge for at en organisasjon klarer å tilpasse seg de eksterne omgivelsene (Schein referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 22-23).

Artefaktene, omhandler som tidligere nevnt, symptomer i organisasjonens struktur og prosesser. Dette kan være vanskelig å fange opp, og kan være i form av blant annet, språk, uniformer, tradisjoner, historie, innredning og arkitektur (Schein referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 23). For å øke konkurransekraft har NCC gjennom tidene kjøpt opp flere andre konkurrerende organisasjoner. Flere av informantene påpeker å ha opplevd problemer, når det kommer til å integrere disse organisasjonene som en del av NCC. Informantene nevnte artefaktene uniformer, historie og tradisjoner som noen av de største hindrene for en vellykket integrering. De oppkjøpte selskapene ønsker ikke å gi ifra seg deres egen symbolikk og forståelse av hvem de er.

Verdiene, som omhandler strategier, mål og filosofier med det som gjøres (Schein referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 23), ble av flere av informantene også oppfattet som lite sammensatte. Flertallet av informantene var enige om at endringen var nødvendige, og mente at bakgrunnen for endringene var godt synliggjort. Til tross for dette, påpekte flere av informantene at de ikke var enig i måten endringsprosessen ble implementert og styrt. Med unntak av Alex, som antydte at kulturen ikke var blitt berørt, mente alle informantene at de felles verdiene i kulturen var hardt rammet av endringene. Per belyser dette med følgende uttalelse:

“Vi har revet opp fryktelig mye av verdiene i den norske kulturen. Fellesskapet.. Vi har ikke lenger fokus på det vi skal drive med.”

(Per, NCC)

Antagelsene, som omhandler de underliggende tankene om det som gjøres (Schein referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 23), ble også hardt rammet i endringsprosessen. Flere av informantene la vekt på at endringsprosessen har vært svært dårlig kommunisert på individnivå. Mangelen på informasjon gjorde at mange følte på å jobbe med oppgaver som ikke ville ha noen betydning i morgen. Selv om de fortsatte å gjøre det de var satt til å gjøre, førte den manglende informasjonen til at den opplevde en lavere grad av verdi i sitt arbeid.

Organisasjonskulturen og de ansattes integrasjon med hverandre i en gruppe, er ifølge de fleste av informantene, den delen som er hardest rammet av endringene. Tom sier at:

“Fra å være en ganske unik sammensveiset kultur, fra en for alle og alle for en, til.. Jeg frykter at det i veggene, det er ikke der lengre(..) Nå er vi liksom, alle er litt passe vinglete. Litt uklare roller og litt uklare prosesser og sånt noe. Så du får ikke det beste ut av folk nå asså.”

(Tom, NCC)

I likhet med Tom snakker alle informantene svært positivt om en god kultur, med tette relasjoner, tillit, en tydelig identitet og et godt fellesskap, før endringsprosessen. Både under og i etterkant av denne prosessen, mener alle, med unntak av en, at denne kulturen i stor grad er tapt. Tom viser en tydelig bekymring for kulturen i NCC og sier:

“Kultur er sterke saker, så ikke undervurder en kultur altså. Hvis du er en del av kulturen og du jobber for kulturen og du føler at kulturen er en del av deg, samholdet og så videre.. så er det en enorm kraft i det. Vi må prøve å skape en ny kultur og den kulturen må vi skape fort som faen! -For der ligger noe av konkurransekraften, altså drivkraften til selskapet. Vi må få tilbake samholdet, å få tilbake den gode, finslipte trimmingen som vi jobbet etter.”

(Tom, NCC)

Gjennom endringsprosessen føler Tom sterkt på at kulturen er tydelig svekket, og han ønsker å bidra med å bygge opp en ny kultur. Til tross for at han mener at kulturen var sterk og god for organisasjonen, legger han også til følgende om den tidligere kulturen:

“Jeg tror vi må skape en helt ny kultur basert på en helt annen plattform enn den vi hadde. Det kan kanskje hende at vi utviklet en kultur som kanskje ikke var bra for morgendagen.”

(Tom, NCC)

Med dette vedkjenner Tom også at den tidligere kulturen muligens ikke var skapt for morgendagen, og at kulturen på ett eller annet tidspunkt ville måtte brytes ned, for å bygges opp igjen, tilpasset morgendagens omgivelser.

5.1.7 Belønningssystemer:

Belønningssystemer omhandler blant annet lønnsnivåer, innflytelse, bekreftelser og deltagelse i viktige prosjekter og møter (Galbraith referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 27).

Endringsprosessen fra NCC nasjonalt til NCC nordisk har ifølge våre informanter hatt en stor påvirkning på deres mulighet for deltagelse og påvirkning i organisasjonen. Per sier dette slik:

“For meg har det alltid vært viktigst å være involvert, å få ta del i det som skjer, uavhengig av tittel. (...)Jeg vet at veldig mange i Norge var overrasket over hvilket spor denne endringsprosessen tok. Fra å tidligere bli involvert, er man plutselig ikke involvert i det hele tatt, lengre.”

(Per, NCC)

Som Per utdyper, mente informantene at deres tidligere innflytelse i organisasjonen, og deres deltagelse i ulike prosjekter og prosesser, etter endringsprosessens igangsettelse, ble kraftig redusert. Fra å tidligere bli hørt, sett og involvert, opplever de å bli totalt ekskludert av ledelsen, gjennom denne endringsprosessen. Flere av informantene mener at denne ekskluderingen har påvirket motivasjonen og effektiviteten blant de ansatte, i en negativ retning. I tillegg påpeker enkelte av informantene at manglende deltagelse og informasjon om endringsprosessen, var med på å skape mistillit blant de ansatte, noe som førte til en enda høyere usikkerhet.

Alle informantene vi snakket med har endret sin stilling etter endringsprosessen. Noen av disse har gått opp i stilling, mens noen har blitt på et lignende nivå, eller gått ned i stilling. I hvilken grad dette kan sees i sammenheng med et belønningssystem, er vi usikre på. En av grunnene til dette er at det tydelig kommer frem i intervjuene at endringskomiteen i Sverige, hadde svært liten kjennskap til de fleste ansatte i NCC Norge. Hvordan informantene ble plassert virket for oss som relativt tilfeldig og ikke som en del av et belønningssystem. Det var heller ingen av våre informanter som opplevde å være strategisk plassert av ledelsen, for å ta del som endringsagenter, og på denne måten fremme endringene. På tross av dette mente enkelte av informantene å selv ha tatt på seg en slik rolle, i et forsøk på å skape en ny kultur og å redde det som var igjen av verdiene de en gang hadde hatt i NCC.

5.1.8 Visjoner, verdier og mål:

Visjonen skal beskrive drømmen om fremtiden. Altså retningen organisasjonen skal strekke seg mot og hva den skal være, i fremtiden. Den skal skape håp og motivasjon for de ansatte, samtidig som den skal gi et grunnleggende felles mål (Nilsen & Ry, 2014, s. 29).

Verdier omhandler i stor grad verdi gjennom ledelse og går ut på å skape et felles grunnlag, en oppfattelse av et felles formål og å skape et personlig ansvar hos den ansatte, i sin utførelse av sine oppgaver (Nilsen & Ry referert i Folkmann, 2011, 11.03). Mål omhandler selve resultatene, og kommer til syne gjennom ved at de ansatte forstår visjonen og verdiene organisasjonen har. Ved å avklare verdien bør bevisstheten om hvilke mål man må definere, og hvilke som må prioriteres, være tydelig (Martinsen, 2009, s. 334). Nilsen & Ry (2014) mener i utgangspunktet at verdier har sin naturlige plass under organisasjonskultur og mål under oppgaver, men velger å se på disse tre variablene samlet, i et forsøk på å ikke gjøre modellen mer komplisert (Nilsen & Ry, 2014, s. 28).

Av informantene vi snakket med kom det frem at verdier og mål ikke ble kommunisert av ledelsen i forkant, eller underveis, i endringsprosessen. Mange av informantene

opplevde manglende informasjon om “veien videre” som noe av det mest frustrerende i endringsprosessen. Erik sier det slik:

“Man måtte bare vente å se hvor man havnet hen liksom. Og selvfølgelig så snakket vi i avdelingen veldig mye om det. Så egentlig så virker det ikke som at alt var klart da. Siden man ikke skulle få noe mer informasjon om hvor man skulle. Man gikk liksom inn i julen og ikke visste hvor man skulle.”

(Erik, NCC)

Erik sto plutselig uten en plass, og at han følte en stor usikkerhet knyttet til sin fremtid i NCC. Hvor hører jeg hjemme? Har jeg en plass i det hele tatt? Hva skal jeg gjøre enn så lenge? Hver torsdag gikk Erik inn på intranettet i håp om å finne sin boks i organisasjonskartet. Etter omtrent fire måneder uten en boks i organisasjonskartet, med stress, frustrasjon og usikkerhet fikk han endelig sin boks på organisasjonskartet. Situasjonen Erik opplevde, ved å miste sin plass uten å få en ny, er noe flere av de andre informantene påpekte.

På tross av den manglende informasjonen på individnivå, synes likevel ledelsen å ha lyktes med formulere en visjon som gjenspeilet endringene. Med visjonen *“We will renew our industry providing superior sustainable solutions”* (NCC, 2016, s. 4), mente de at ledelsen, hadde klart å skape en felles forståelse av “fremtidens NCC”, men at veien dit ikke var like godt formulert. Erik sier følgende om dette:

“Det var veldig mange endringer som skulle gjøres og det var vanskelig å informere alle samtidig. Men man kunne fått noe mer underveis, det kunne man kanskje fått. for det gikk vel en til to måneder hvor man egentlig ikke visste helt hvilken rolle man skulle ta(...). Det blir jo litt sånn vakuum da. Er det vits i å gjøre det hvis det i morgen kanskje ikke skal være sånn?”

(Erik, NCC)

Ledelsen hadde ikke fokusert på å ivareta og/eller skape nye, verdier gjennom å formidle et felles grunnlag og en felles oppfattelse av felles formål. Dette er noe som kom tydelig fram blant enkelte av informantene, som opplevde å ikke lenger se viktigheten av å utføre sin del av oppgavene de var satt til. Der de tidligere så verdien av sitt arbeid, så de ikke lenger hva slags hensikt deres oppgaver hadde, i den nye

organisasjonen. Tilhørigheten, og det å være en del av noe større, var i stor grad visket ut.

NCC sin visjon *“We will renew our industry providing superior sustainable solutions”* (NCC, 2016, s. 4), gjenspeiler overordnet sett endringsprosessen. Men den manglende forståelsen av valgene som ble tatt underveis i endringsprosessen, og den manglende oppfattelsen av et felles grunnlag, påvirket i stor grad målene som var satt underveis. Flere av informantene opplevde en fallende effektivitet, på grunn av usikkerhet og svekkede relasjoner, herunder også mistillit til ledelsen og til hverandre. Endringen i samholdet kan belyses av Tom, som kom med følgende utsagn:

“I og med at alle i Norge, også ledere, satt litt i bokser hvor de ikke helt visste hvor de skulle plasseres hen. Så dermed ble det vel egentlig litt sånn at alle forsvarte sine revier og feide for egne dører. Fellesskap og teamfølelser og alt mulig sånn, som var den sterkeste drivkraften i hverdagen vår, det var ikke der lenger. Og det var egentlig litt vondt å se på også, at veldig mange passet på sine egne posisjoner og feide for sine egne dører.”

(Tom, NCC)

5.1.9 Omgivelser og Historie:

Omgivelser omhandler de ytre omgivelsene, som organisasjonen opererer i, mens historie kan sees som et grunnleggende fundament, som kan spille inn på organisasjonens muligheter til å se nye måter å utvikle seg på (Leavitt referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 30; Nilsen & Ry, 2014, s. 30)

Omgivelser og historie presenteres i utgangspunktet som to separate elementer i Leavitt-Ry modellen. Likevel valgte vi å slå sammen disse to, da vi opplevde at informasjonen vi fikk var vanskelig å plassere spesifikt under omgivelser, eller under historie.

De fleste av informantene anså sammenslåingen til “Ett NCC”, som nødvendig, for å kunne øke konkurransekraften i markedet, og for å kunne tilby bedre tjenester og produkter til sine omgivelser. Tom forklarer hans forståelse av nødvendigheten slik:

“Endringsprosessen er et resultat av markedet. Der blir alt mer internasjonalt i stedet for nasjonalt. Ikke minst alle de konkurrentene som prøver å ta jobbene våre eller som

vi konkurrere mot, da spesielt på de infrastrukturprosjektene som vi konkurrerer om. Det tror jeg, det er en nødvendighet for å klare å overleve.”

(Tom, NCC)

Det at de går fra nasjonale enheter, til et nordisk konsern, gjør at de også kan operere på kryss av landegrenser, og på denne måten står overfor helt nye omgivelser å konkurrere i. Sammenslåingen øker også deres konkurransekraft i markedene, ettersom de enkelt kan benytte seg av hverandres kunnskaper og ferdigheter. Enkelte av informantene påpeker også fordelene av dette, og drar frem at det handler om å utnytte stordriftsfordelene og synergien av å være et stort konsern.

En av utfordringene flere av informantene legger vekt på, ved sammenslåingen, er artefaktene. Det å skulle operere som et nordisk konsern, gjør at man må utvikle felles prosesser og strukturer på kryss av landegrensene. Dette innebærer også å skape et felles språk, felles normer, felles tradisjoner og å sammenslå historiene til en felles historie.

“Vi ler kanskje litt på godt og vondt liksom (...) De andre landene er liksom litt kaldere å komme på besøk til. Spesielt Finland, er ikke spesielt koselig. De er så innmari stramme og liksom.. Men så er noen av mine finske kollegaer ålreite, så man kan kanskje dra litt nytte av hverandre.”

(Knut, NCC)

Flere av informantene påpeker store kulturforskjeller i de forskjellige landene, og opplever det som til dels krevende å tilpasse seg de ulike kulturene. Per sier at også forholdet mellom en leder og en ansatt er ulikt i de forskjellige landene.

“Du kan ikke gå inn og gjøre ting du vet er feil bare fordi sjefen har sagt det. Det er mange ganger vi som sjefer tar mye feil men du er jo en idiot om du ikke sier ifra. Det er min oppfatning. Det må få lov til å si ifra om ting som ikke er riktig men der er ikke Sverige. Så de er som en flokk med hester som hopper utfor stupet når lederhesten gjør det.”

(Per, NCC)

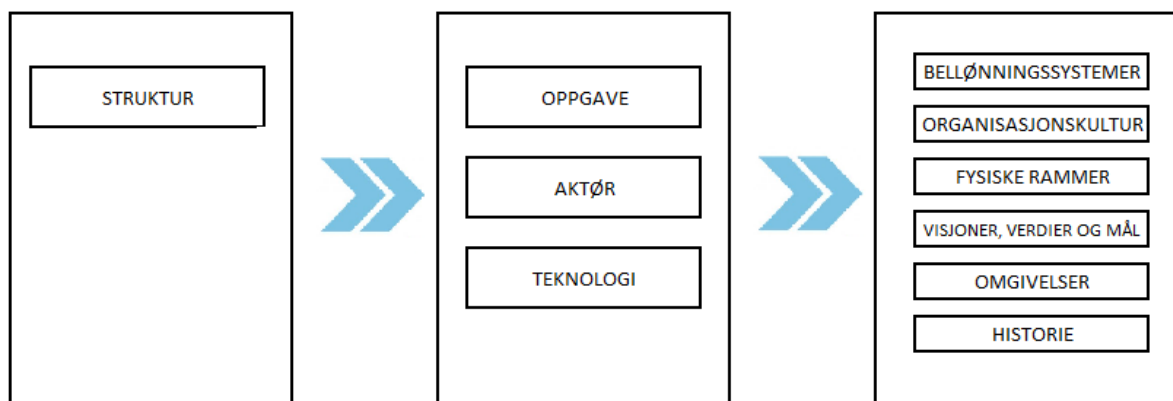
NCC i Norge anses å ha en flatere struktur enn de andre landene, der det gjøres en stor forskjell på ansatte og ledere og deres korrespondanse med hverandre. Mens man i

Norge i stor grad kan diskutere, eller si seg uenig, med en leder, er dette noe som i liten grad aksepteres i de andre landene, ifølge Per.

Ettersom alle våre informanter i hovedsak har jobbet for NCC i Norge, vil det være vanskelig å si noe om historien i NCC på kryss av landegrensene. Den “Norske” historien om NCC belyses av samtlige av informantene gjennom et godt omdømme, stolthet, identitet, lojalitet og utvikling. En av informantene påpeker å oppleve en form for stolthet når han passerer bygg som NCC har bygget opp og som både er og vil være, en del av deres historie i mange år. En annen snakker om lojaliteten til organisasjonen, og hvordan han gjennom mange år har utviklet et sterk eierskap og på mange måter identifiserer seg med. Selv om alle informantene viser til at NCC har en historie med dype røtter i sine omgivelser, påpeker enkelte av informantene at NCC ikke lenger er det det var, og at identiteten og stoltheten av å være en del av NCC ikke lenger er tilstede i like stor grad som før.

5.2 Endringens utvikling i NCC:

Ved å analysere NCC sin endringsprosess, i lys av Leavitt-Ry modellen har vi forsøkt å vise hvordan det som startet med en strukturell endring, har forplantet seg i flere deler av organisasjonen. For å tydeliggjøre hvordan endringen har påvirket ulike sider av NCC, har vi valgt å tegne funnene fra analysen i en modell. Denne tar utgangspunkt i Nilsen og Ry (2014) sin utvidede Leavitt-modell, og viser hvordan endringsprosessen “Ett NCC” påvirket organisasjonen som ett system.



Figur 7: Endringsprosessens påvirkning i organisasjonen, sett i lys av Leavitt-Ry.

Det som startet med en strukturell endring, påvirket også oppgavene som skulle gjøres, de ansatte som jobbet der, og hvordan de skulle utføre oppgavene. Videre påvirket dette også belønningssystemene, organisasjonskulturen, de fysiske rammene, visjonene, verdiene og målene, omgivelsene og historien.

Vår analyse av endringsprosessen “Ett NCC” indikerer at toppledelsen ikke fulgte Lewin (1997) sin tre-steps-modell, der første fase går ut på å forberede og klargjøre organisasjonen for endringene, for så å implementere og fryse ned den nye tilstanden (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 402-403). Selv om endringsprosessen ikke fulgte de tre stegene til Lewin (1947), ser det ut til å ha vært en stegvis prosess, der toppledelsen har vurdert og bestemt endringene for så å implementere dem som en ny standard i organisasjonen. Det at det ser ut til å ha vært en stegvis prosess støttes opp av Lewin (1947), Judson (1991) og Kotter (1995), som er enige i at alle endringsprosesser består av flere steg (Lewin; Judson; Kotter referert i Armenakis & Bedeian, 1999, s. 303).

6. Drøfting

Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål omhandler hvordan de ansatte opplevde, og reagerte, på endringsprosessen “Ett NCC”. Vi vil i dette kapittelet drøfte våre empiriske funn opp mot det endringsteoretiske perspektivet oppgaven tar utgangspunkt i. Opplevelsene, reaksjonene og hvordan disse ble uttrykt verbalt, vil være gjennomgående temaer i drøftingen. For å underbygge argumenter underveis, vil vi i stor grad bruke Lewin (1997) sin tre-steps-modell for endring og “strategi E”.

6.1 De ansattes opplevelse av endringsprosessen:

Hvordan de ansatte opplever en situasjon avhenger av hvordan de forstår og tolker omgivelsene de befinner seg i (Opplevelse (2013); Oppfattelse (2013)). Dette betyr at opplevelsen man har av en situasjon er avhengig av den følelsesmessige prosessen av hvordan man oppfatter objekter og begivenheter i omgivelsene (Sander, 2016, 21.06).

Gjennom analysen av endringsprosessen “Ett NCC”, fikk vi god innsikt i hvordan hver av informantene opplevde endringene. Ut ifra informasjon vi har fått, er det tydelig at denne endringsprosessen i aller høyeste grad har vært toppstyrt. Endringene ble bestemt av den svenske toppledelsen, og deretter implementert med en “fast hånd” i alle de nasjonale enhetene. Alle, både ledere og ansatte fikk beskjed om endringene samme dag som de ble igangsatt, via et felles notat på intranett. Det var ingen forvarsel til endringene og flere av informantene kunne fortelle om en indre uro i organisasjonen.

“På intranett så står det liksom “omorganisering”. - Og Peter Wägström prater om sånn og sånn skal det være. Eeh, og så står det atte hvis du har flere spørsmål, ta kontakt med nærmeste leder. Men det var ingen ledere her som viste noen ting. Tidligere daglig leder visste ingenting, jeg visste ingenting. Ingen i ledergruppa.(...) Når man sprer det ut og så står det ta kontakt med nærmeste leder.. Ledergruppa her var jo helt uvitende! Og da begynner ryktebørsen ikke sant. Da begynner folk å prate rundt på bygget, hvorfor skal vi endres? hva skjer nå? skal vi legge ned? Hva er konsekvensene? Det blir masse prat ikke sant.”

(Ole, NCC)

Som Ole beskriver ovenfor, skapte den plutselige endringsprosessen stor indre uro i organisasjonen. Når vi i intervjuene ba informantene å beskrive deres opplevelse av endringsprosessen med tre ord, var ord som “rotete”, “vond”, “frustrerende”, “lite forberedt” og “kaotisk” noe som kom tydelig frem hos alle. Bakgrunnen for denne opplevelsen kommer tydelig frem som en stor mangel på informasjon før endringsprosessen startet, men også under hele endringsprosessen.

Slik vi tolker det har toppledelsen her valgt å gjennomføre endringsprosessen uten å ta noe særlig hensyn til menneskene som blir berørt. De valgte å ikke forberede de ansatte om endringene før de ble igangsatt og etterga ikke ansattes ønsker og behov, for mer informasjon underveis. Også tilbakemeldinger om usikkerhet, tapt effektivitet og frykt, virker å ha hatt lite innvirkning på toppledernes styring av endringsprosessen. Denne måten å styre en endringsprosess på sammenfaller, slik vi ser det, godt med “strategi E”. Dette er en svært rasjonell prosess der både analyser, mål og valg av løsning avgjøres av toppledelsen, for så å iverksettes i organisasjonen. Strategien har tydelig fokus på økonomisk vekst, og setter dette fremfor alle andre forhold (Jacobsen, 2012, s. 153).

Det kom også frem at endringsprosessen førte til store omstillinger i ledelsesstaben, der mange opplevde å miste sin nåværende stilling. Noen fikk høyere stillinger, noen fikk lavere stillinger og noen fikk en tilsvarende stilling til det de hadde. Dette anser vi at kan ha vært strategisk trekk fra toppledelsen, i et forsøk på å “dempe” ansatte som de anser som sterke motkrefter i endringsprosessen. Ved å “rydde” opp i ledelsesstaben på denne måten, kunne de sette inn nye ledere i ulike posisjoner, som støttet opp om endringene og som dermed kunne døyve støyen og styrke drivkreftene til endringene.

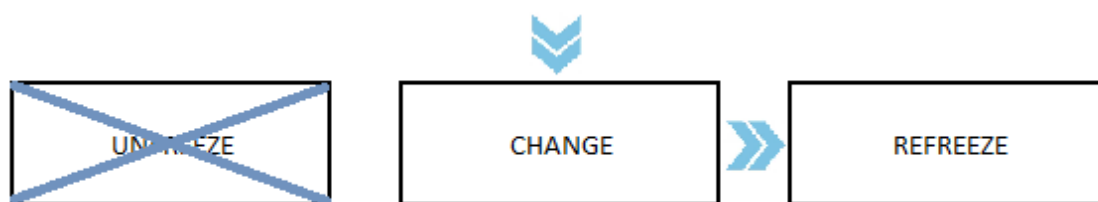
“(…) Men på en annen side forstod jeg vel også at så lenge Sverige skulle ha toppledelsen, så ville det være naturlig at han som blir sjef tar med seg den som han føler tilknytning til.”

(Per, NCC)

“Strategi E” innebærer også å benytte seg av materielle og fysiske ressurser, samt trusler, rasjonelle argumenter, press, belønninger og allianser. Hensikten med å bruke disse teknikkene er å endre atferden, uten at dette nødvendigvis endrer ansattes verdier og holdninger (Vaag, 2010, 04.03). Vi ser igjen tydelige likhetstrekk mellom

toppledelsen valg om å gjøre omstillinger i ledelsesstaben og “strategi E”. Topplederne, som her selv utøver rollen som endringsagenter, er avhengige av at sentrale personer aksepterer, og jobber for, å øke motivasjonen og drivkreftene for endringene som iverksettes (Jacobsen, 2012, s.164). Gjennom omstillingene i ledelsesstaben har de kunnet belønne ansatte de anser som allierte ved å gi dem en sterkere posisjon, samtidig som de kunne straffe “fienden” av endringsprosessen ved å svekke deres posisjon i organisasjonen.

Vår oppfattelse er altså at toppledelsen ikke forberedte sine ansatt på endringsprosessen “Ett NCC”, og at den ble styrt med en hard hånd fra toppen og ned. Denne måten å styre en endringsprosess på, må anses å kunne skape en svært stressende situasjon for de som berøres. Dette bekreftes også av informantene, som beskriver en opplevelse av økt uro, tap av tillit, frustrasjon og en frykt for deres fremtid i NCC. Modellen nedenfor illustrerer hvordan de ansatte opplevde å ikke være forberedt på endringsprosessen, da de først ble informert når implementeringen av endringene startet.



Figur 8: Ansattes opplevelse av endringsprosessen

Vi mener at måten de ansatte beskriver sine opplevelser av endringsprosessen “Ett NCC”, er et naturlig resultat av den toppstyrte og harde lederstilen som er brukt i endringsprosessen. Denne type styring står i sterk kontrast til Lewin (1997) som i sin endringsmodell, tar for seg tre steg: unfreeze, change, refreez (Lewin referert i Jacobsen, 2012, s. 184).

Lewin (1999) påpeker her viktigheten av å starte endringsprosessen med å forberede de ansatte ved å bryte balansen i organisasjonen, slik at den er mer egnet for endring (Lewin referert i Folkmann, 2009, 13.01). Han mener ledelsen av endringene bør løfte frem sider av dagens situasjon som må forbedres og på denne måten skape en forståelse av nødvendigheten for de endringene som gjøres (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 403). Videre påpeker Lewin (1999) viktigheten av å skape tillit, slik at de berørte føler seg

trygge og ivaretatt når organisasjonen starter “unfreeze-fasen”. Sistnevnte er spesielt viktig med tanke på å forsøke å øke drivkreftene for endringen, samtidig som motkreftene svekkes (Lewin referert i Folkmann, 2009, 13.01).

Alle informantene, med unntak av en, oppga ordet “nødvendighet”, som ett av de tre ordene, når vi ba dem om å beskrive deres opplevelse av endringsprosessen. Når de ble bedt om å begrunne ordet nødvendighet, ble det satt i sammenheng med økonomisk vekst, økt konkurransekraft, styrket posisjonering i markedet, og kapring av nye markeder for å sikre en fremtid for NCC. Det å se endringsprosessen i lyset av at det var en nødvendighet, kan forklare ledelsens valg av å ha en toppstyrt tilnærming til endringsprosessen, med en hard lederstil. Ut i fra nødvendighets perspektivet mener vi derfor at ledelsens valg av styring og den tilhørende lederstilen, kan ha vært et godt valg. Grunnen til dette er at vi anser denne type styring som mer effektiv, med tanke på å tvinge frem endringer for å raskt kunne endre retningen organisasjonen har. Vi anser altså at “strategi E” kan være en god løsning, når en organisasjon avhenger av raske endringstiltak. Likevel er vi usikre på om nødvendigheten for endring i NCC var akutt, og dermed også i hvilken grad det var behov for å ha en så toppstyrt og hard tilnærming til endringsprosessene, som toppledelsen hadde. Informantene påpekte riktignok at det var nødvendig å gjøre endringer, men ingen av dem ga uttrykk for at det var et akutt behov. Tvert imot mente flere av dem at de før endringene kunne vise til gode resultater og så på endring som en langsiktig nødvendighet, for å tilpasse seg utviklingen i omgivelsene.

“Jeg har veldig respekt for at vi først og fremst er her for å gi eierne det de ønsker at vi skal levere, og at vi må tilpasse oss samfunnet(...). - Men vi har levert gode resultater i alle år, og så bare bryter de det ned, plutselig!”

(Per, NCC)

Hvis vi ser det ut ifra et slikt perspektiv, der nødvendigheten for endring ikke var et akutt behov, men heller en nødvendig kontinuerlig prosess for å tilpasse seg omgivelsene og markedet over tid, anser vi valg av “strategi E” som en lite egnet endringsstrategi. Dette fordi man ved en slik tilnærming ikke ivaretar menneskene, noe som kan gjøre stor skade i form av tapte ressurser og svekket lojalitet til organisasjonen fra de ansatte. Flere av informantene vi snakket med bekreftet dette, når de fortalte om

hvordan endringsprosessen hadde resultert i usikkerhet, tapt motivasjon og lavere effektivitet. Enkelte påpekte også at NCC hadde tapt unike menneskelige ressurser gjennom at flere ansatte og ledere hadde valgt å forlate NCC, som et resultat av endringsprosessen.

“Vi hadde et internasjonalt innkjøpsmiljø som var helt suverent dyktig, som vi hadde bygget opp gjennom mange, mange år og som kanskje var et av Norges beste. Alle sammen har sluttet. Og jeg tror vi må være så ærlige å si at, når de sluttet, så er det i stor grad på grunn av omorganiseringen.”

(Tom, NCC)

Ut ifra vår tolkning av de ansattes opplevelser av endringsprosessen, kan det hevdes at toppledelsen ved å velge en mykere tilnærming til endringsprosessen kunne ha forhindret flere av de negative utfallene endringsprosessen har ført med seg. Alle informantene mente å være positive til endringer i utgangspunktet, og la vekt på at manglende informasjon og deltagelse hadde vært avgjørende for deres opplevelse av endringsprosessen. Sett i lys av dette, kan det hevdes at de ansattes opplevelse av endringsprosessen ville vært en helt annen, hvis ledelsen hadde valgt en mykere tilnærming, med både tidligere informasjon og mer informasjon, der de ansatte fikk en følelse av å være ivaretatt og sett, under prosessen. Slik vi ser det, ville dette også kunne ha forhindret tap av flere ansatte med unik kompetanse, samtidig som det trolig kunne forhindret mye av usikkerheten de ansatte opplevde, og dermed også forhindre tap av motivasjon og effektivitet blant de ansatte.

6.2 Ansattes reaksjoner til endringsprosessen:

Organisatoriske endringer kan utløse en rekke ulike reaksjoner hos de som blir berørt. (Jacobs & Kyle referert i Bovey & Hede, 2001, s. 534). Noen kan reagere med fornektelse og motstand, for så å gradvis begynne å støtte endringene, mens andre reagerer utelukkende positivt eller negativt på endringene, gjennom hele prosessen (Scott & Jaffe referert i Bovey & Hede, 2001, s. 534).

Intervjuene vi hadde med våre informanter ga oss god innsikt i hvordan de reagerte på endringsprosessen “Ett NCC”, som allerede fra første dag bød på store omstillinger for både ansatte og ledere. Våre informanter forteller om hvordan de reagerte med sjokk, skuffelse, og frykt, når de våknet opp til nyheten om endringsprosessen. Flere av informantene forteller også om et stort NCC-seminar, der ingenting om endringene ble nevnt.

“Vi sitter der og hører på i to dager.. Eeh.. Mandag morgen, altså, etter den helgen, så kommer det ut en mail om omorganisering(...). Det var litt merkelig at de arrangerer en sånn type samling i forkant av endringsprosessen, uten å fortelle oss om den. De burde kanskje heller skyldt på ett eller annet og avlyst hele seminaret.”

(Ole, NCC)

Flere av informantene forteller hvordan de følte seg lurt, når de våknet opp til informasjonen om endringene mandag morgen. Hvorfor ble ikke dette annonsert på seminaret? Hva var hensikten med et slikt seminar, når hele organisasjonen skulle endevendes dagen etter seminaret?

Informantene var altså på ingen måte forberedt på de store endringene de sto ovenfor, og flere av dem beskriver deres første reaksjon som en slags sjokktilstand, samtidig som mange også påpekte en følelse av å ha blitt holdt for narr og sviktet av deres arbeidsgiver. Ut i fra informantenes beskrivelse av endringsprosessen med tre ord, kan ord som “brutal”, “vond”, og “handlekraftig” skape et bilde av hvordan de opplevde situasjonen.

Ved at toppledelsen valgte en endringsstrategi hvor endringsprosessen bestemmes først, for så å iverksettes med en “fast hånd” nedover i organisasjonen, anser vi reaksjonene til de ansatte som naturlige. Fra å ha faste stillinger, faste ansvarsoppgaver og faste kolleger å forholde seg til, sto alle plutselig som noen spørsmålstegn, helt uvitende om hvor de skulle bli plassert, hvis de i det hele tatt ble plassert.

“Alle satt på galleriet, alle satt på tribunen og ingen visste hvem som skulle spille. Ingen var tatt ut på laget. Det ble liksom.. Ingen visste hvem som var tatt ut på laget og du var usikker på om den som skulle ta ut laget, visste hva du var god for.”

(Tom, NCC)

Som Tom beskriver ovenfor, skapte den “plutselige” endringsprosessen stor usikkerhet og frykt blant de ansatte. Toppledelsen begynte umiddelbart etter at endringsprosessen var iverksatt, å gjøre endringer i organisasjonskartet. Informantene forteller hvordan de gikk fra å ha en boks i organisasjonskartet, til å plutselig ikke ha en boks lenger. Navnene ble visket ut og erstattet med nye navn, og da i stor grad svenske navn. En av informantene forteller også om hvordan han i et møte hilste på en person som hadde fått tildelt hans stilling, uten at han selv hadde fått beskjed om endringen.

Slik vi ser det samsvarer denne endringsprosessen godt med informantenes beskrivelser, da den bærer tydelig preg av å være både brutal og handlekraftig, og hvor toppledelsen valgte å presse endringene nedover i organisasjonen. Denne typen av brutal og handlekraftig styring, kan hevdes å være typiske kjennetegn for “strategi E”, som ofte preges av at ledelsen ønsker å raskt kunne endre organisasjonens retning (Jacobsen, 2012, 153). Toppledelsen virker ikke å ha hatt noe ønske om å verken forberede de ansatte, eller å informere dem om hva som vil skje. Snarere tvert imot informerte toppledelsen ulike ledere om at verken de eller deres ansatte var sikret en boks i “Ett NCC”. Hvis man ser denne informasjonen i lys av “strategi E”, kan det hevdes å ha vært et strategisk trekk fra toppledelsens side. Trusler er et kjent virkemiddel i “strategi E”, som har til hensikt å endre en persons adferd (Vaag, 2010, 04.03). Det at toppledelsen informerer om en usikker fremtid, kan derfor antas å ha vært et forsøk på å kue ledere og ansatte, slik at de ikke turte å utøve motstand i frykt for å ikke få en ny boks i organisasjonskartet. Trusler ble også nevnt av flere av informantene, gjennom en “vinn eller forsvinn” holdning, der man hadde valget mellom å endre seg eller å gå.

Ut i fra vår forståelse er det helt klart at toppledelsen hadde et ønske om å iverksette store endringstiltak, uten å involvere de ansatte. Sett i lys av dette mener vi at den toppstyrte tilnærmingen, og den derav brutale og handlekraftige prosessen som fulgte, var en godt egnet tilnærming. Likevel, når vi ser hvordan denne type toppstyring har ført til store belastninger for de ansatte i organisasjonen, setter vi igjen spørsmålstegn ved nødvendigheten. Opplevde virkelig toppledelsen situasjonen i NCC som så akutt, at de ikke hadde mulighet til å ivareta de ansatte i endringsprosessen?

Samme dag som endringsprosessen ble presentert for de ansatte, startet omrokkeringene av ansatte og deres ledere. Flere av informantene forteller om hvordan sterke relasjoner, utviklet gjennom mange års samarbeid, plutselig nå ble brutt opp.

“Jeg har hatt en veldig god relasjon til min sjef, gjennom mange år. Det å plutselig ikke skulle ha han som min sjef lenger reagerte jeg sterkt på. Det synes jeg var veldig trist og jeg tror kanskje jeg gråt litt til og med.”

(Knut, NCC)

På lik linje med Knuts beskrivelse ovenfor, forteller flere av de andre om tap av relasjoner. De forteller også om hvordan endringsprosessen brøt ned store deler av kulturen i NCC. Fra å tidligere ha en kultur preget av sterke relasjoner, tillit, et ønske om å hjelpe hverandre, ser det ut som om kulturen, etter endringsprosessen startet, ikke lenger handlet om “oss”, men om “meg selv”.

“Fra å ha en ganske unik og sammensveiset kultur, med en for alle og alle for en.. Til å bli sånn at alle forsvarte sine egne revier og feide for egne dører. Fellesskap, teamfølelser og alt mulig sånn.. -Det var ikke der lenger! Den sterkeste drivkraften i hverdagen vår var forsvunnet. Og det var egentlig litt vondt å se på, at veldig mange plutselig passet på sine egne posisjoner og feide for sine egne dører.”

(Tom, NCC)

Informantenes beskrivelser av brutte relasjoner og en kultur i oppløsning, må kunne antas å ha resultert i en stor uro blant de ansatte, bestående av usikkerhet, mistenksomhet, frustrasjon og frykt. Toms beskrivelse av hvordan samholdet forsvant, samtidig som mange bevisst eller ubevisst kun fokuserte på å redde seg selv, kan anses å ha vært tegn på en sterkt svekket kultur. Dette støttes også opp av Schein (1992), som beskriver organisasjonskultur som et sett av felles oppfatninger av hvordan man ser omgivelsene, og hvordan man plasserer seg i forhold til omgivelsene. Videre påpeker han at kultur også innebærer forholdet mellom mennesker, og hva slags verdier og normer som ligger til grunn i forholdet (Schein referert i Martinsen, 2009, s. 175).

“Vi må prøve å skape en ny kultur og den kulturen må vi skape fort som faen. For det er der mye av konkurransekraften, altså drivkraften til selskapet ligger. Vi må få tilbake samholdet, med å få tilbake det vi hadde, før endringsprosessen.”

(Tom, NCC)

Slik vi ser det viser endringsprosessen tydelige tegn på å ha svekket kulturen i organisasjonen. Det kommer tydelig frem hvordan usikkerhet, frustrasjon og frykt også endret hvordan de ansatte forholdt seg til hverandre. På den ene siden kan det hevdes at toppledelsens brutale styring av endringsprosessen kan ha skapt unødvendig mye uro i organisasjonen. Kulturen virker å ha hatt en stor betydning for de ansattes jobbtilfredshet gjennom å skape en følelse av trygghet, stabilitet, forståelse og tilhørighet. Den tapte, eller svekkede kulturen, påpekes av flere av informantene som utslagsgivende for lavere motivasjon og effektivitet blant de ansatte. Det at tap av kultur påvirker de ansattes følelse av trygghet, tilhørighet, motivasjon og effektivitet støttes av Olsen og Nørgaard (2008) som mener at en kultur skaper trygghet og tilhørighet, samtidig som en kultur påvirker en organisasjons muligheter for å nå sine mål (Olsen & Nørgaard, 2008, 30.04). Måten toppledelsen iverksatte endringene, uten å sette inn tiltak for å ivareta de ansatte, kan også hevdes å stå i sterk kontrast til Lewin (1989) sin tre stegs modell for endring. I denne modellen, som først tar for seg å forberede de ansatte på endringene, mener han at man etter iverksettelsen av endringene bør gjøre ulike tiltak for å forme nye holdninger og atferder blant de ansatte (Lewin referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 402-403).

“Jeg tror vi må skape en helt ny kultur basert på en helt annen plattform enn den vi hadde. Jeg klarer ikke helt å se det, for vi var veldig sammensveiset og kunne skape en syk konkurransekraft sammen, men.. - Det kan hende at vi kanskje har utviklet en type kultur som ikke var bra for morgendagen.”

(Tom, NCC)

På den andre siden, hvis vi skal se litt på hvordan nedbrytingen av kulturen kan føre til noe positivt, virker det som om kulturen i NCC var utrolig godt innarbeidet. Både hvordan de forstod sine omgivelser, hva som var rett og galt, og dermed også hvordan de handlet ut ifra disse oppfatningene, virket å være preget av det sterke fellesskapet i

kulturen. Denne måten å forstå, vurdere og handle, som en del av et fellesskap, er slik vi ser det sammenfallende med Schein (1989) sin beskrivelse av organisasjonskulturer, som et sett av ulike nivåer, bestående av grunnleggende antakelser, normer og verdier (Schein referert i Jacobsen, 2012, s. 72). Jacobsen (2012) påpeker videre at kulturer utvikles gjennom en livslang sosialiseringsprosess og dermed ligger dypt i et hvert menneske (Jacobsen, 2012, s. 72). Som Tom, om noe bittert innrømmer, kan det tenkes at kulturen i NCC ikke var godt egnet for fremtiden. Til tross for at kulturen bærer preg av å ha skapt et unikt samhold mellom kollegene, er det sannsynlig å tro at dette også kan ha hemmet organisasjonens muligheter til å utvikle seg.

“Altså, klanfølelse og religion.. -som kultur, det er sterke saker. Så man må ikke undervurdere en kultur altså. Er du en del av kulturen, jobber du for kulturen og du føler at kulturen er en del av deg. Samhold. Det en enorm kraft i det.”

(Tom, NCC)

Ut ifra beskrivelsen ovenfor, kan kulturen ha en enormt sterk kraft på de som er en del av den. Sett ut ifra at kulturen i NCC ikke var fremtidsrettet, kan det derfor hevdes kulturen kunne ha gjort stor skade i organisasjonen, hvis den ikke ble endret. Dette støttes opp av Martinsen (2009) som sier at det som regel ikke holder at ledelsen påvirker sine underordnede når det skal gjøres organisasjonsendringer, de må også legges til rette for at kulturen i organisasjonen endres (Martinsen, 2009, s. 175). Med utgangspunkt i at det å bryte ned kulturen i NCC kan ha vært en viktig faktor i endringsprosessen “Ett NCC”, anser vi toppledelsens harde styring som et godt valg, til tross for brutaliteten våre informanter forteller om.

Ut i fra vår tolkning av de ansattes reaksjoner til endringsprosessen, kommer informasjon frem som den avgjørende faktoren. Dette viser seg, uavhengig av informantens posisjon før og etter endringene, gjennom brutte relasjoner og samhold, og den endrede organisasjonskulturen.

“Hva som er viktigst? En ting det aldri kan bli nok av er informasjon, og hvordan man informerer og kommuniserer med medarbeiderne (...). Det er ikke så mye mer informasjon som skulle til, men vi kunne fått noe mer konkret informasjon underveis.

Det gikk vel flere måneder hvor man egentlig ikke visste noe. Man kunne tenke og tro, men man visste ikke helt hvilken rolle man skulle ta.”

(Erik, NCC)

Som Erik påpeker her, opplevde de fleste av våre informanter å leve i en stor usikkerhet over lengre tid. Informantene påpeker hvordan de alle i utgangspunktet er positive til endringer, men at den manglende informasjonen underveis førte til stor usikkerhet, noe som igjen resulterte i lavere motivasjon, lavere effektivitet og en voksende misnøye med endringsprosessen. Enkelte av informantene fortalte også at de kjente til flere tilfeller, der ansatte hadde valgt å slutte, som et resultat av hvordan endringsprosessen utviklet seg.

Reaksjonene som våre informanter beskriver kan hevdes å være ulike typer av motstand. Ut i fra usikkerheten og frykten de ansatte beskriver å ha opplevd under endringsprosessen, anser vi manglende motivasjon, lavere effektivitet og en stadig økende misnøye med toppledelsen, som et naturlig resultat. Dette støttes også opp av McHugh (1997) som påpeker at motstand som regel alltid kommer til syne, når man befinner seg i en situasjon der usikkerhet og frykt for fremtiden trer frem. Videre forklarer han dette med at når et menneske ikke vet hva som vil skje i fremtiden, vegrer det seg ofte til å ta del i endringene (McHugh referert i Jacobsen, 2012, s. 134). Per uttrykker sin misnøye på følgende måte:

“Den prosessen har vært elendig. Det er den dårligste endringsprosessen jeg har vært igjennom noen gang, -Og jeg har vært igjennom mange! Det har alltid vært viktig å involvere alle som berøres av det, men det har ikke vært gjort denne gang.”

(Per, NCC)

På den ene siden ser vi her, hvordan toppledelsens manglende informasjon om prosessen, har resultert i motkrefter til endringsprosessen “Ett NCC”. Fra å tidligere ha følt seg som en del av utviklingen i NCC, ser det ut til at endringsprosessen “Ett NCC” har skapt et gap mellom de ansatte og organisasjonen.

“Tidligere når jeg var på kontoret i Stockholm, satt folk og jobbet til langt utpå kvelden. -Fordi det var gøy å jobbe. Etter endringsprosessen er det ingen der etter arbeidstiden

lenger. Nå kommer de når de skal, og slutter når de skal. -Og ingen legger inn noe ekstra lengre.”

(Per, NCC)

Per sin beskrivelse av tomme kontorer kan tenkes å være en effekt av hvordan toppledelsen valgte å styre endringsprosessen. Det å ikke involvere de ansatte i noen grad under endringsprosessen, ser ut til å ha gjort stor skade på motivasjonen hos de ansatte, og deres følelse av å være en del av noe større.

“Toppledelsen tok høyde for at det ville oppstå mye motstand og uro i organisasjonen og er ut i fra denne beslutningen, fornøyd med resultatet av endringsprosessen.”

(Rune, NCC)

På den andre siden kan den manglende forberedelsen ha vært en del av toppledelsens strategi. I hvor stor grad forberedelser og informasjon om endringene hadde gjort prosessen mindre skremmende for de ansatte, kan diskuteres. Selv om de ansatte, med mere informasjon, hadde hatt en større forståelse for hva som skjedde, før det skjedde og hvor de skulle, ville de likevel ha opplevd å bli splittet. Med tanke på den sterke kulturen og samholdet informantene beskriver, er det ikke usannsynlig å tenke at mer, og tidligere informasjon om de store omstruktureringene som skulle skje, dermed kunne ha resultert i enda sterke motkrefter. Sett i et slikt lys, anser vi at ledelsen valg om å styre endringsprosessen fra toppen og ned, uten å forberede de ansatte, kan har vært et godt valg. Dette fordi toppledelsen ved å ikke informere om endringene, unngikk at de ansatte gikk sammen i allianser mot endringene. På denne måten kan toppledelsen, selv om det var mye støy når endringene ble iverksatt, ha hindret utviklingen av et enda høyere støynivå mot endringene.

6.3 Alle er litt passe vinglete:

Omstruktureringen i endringsprosessen “Ett NCC” er nå i stor grad ferdig, og informantene forteller at organisasjonen sagte men sikkert begynner å ta form igjen. De

forteller om nye strukturer, systemer og rutiner som litt etter litt faller på plass, og som gjør hverdagen lettere. Innarbeidelsen av nye systemer, rutiner, og strukturer, sammenfaller godt med Lewin (1989) sin siste fase i en endringsprosess. I denne fasen, som han kaller for “refreeze”, bør fokuset være på å stabilisere tiltakene som er gjort ved å skape rutiner og systemer som ivaretar endringene (Lewin referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 402-403). På tross av dette påpeker Tom, at de har en lang vei å gå, før de er tilbake til der de var før endringsprosessene.

“Nå er vi liksom.. -Alle er litt passe vinglete. Litt uklare roller, litt uklare prosesser, og sånt noe.. business as usual, det blir ikke det vettu. Så du får ikke det beste ut av folk nå asså.”

(Tom, NCC)

7. Konklusjon

Utgangspunktet for vår masteravhandling har vært et casestudie av endringsprosessen “Ett NCC”. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse, hvor vi etterfulgt av en enkel dokumentanalyse, innhentet datamateriale i form av seks dybdeintervjuer.

Datainnsamlingen og egne observasjoner vil sammen med teori fra forskningsfeltet, legge grunnlaget for å besvare problemstillingen: *Hvordan opplevde de ansatte endringsprosessen “Ett NCC”?* Videre legger det også grunnlaget for å besvare forskningsspørsmålene: *Hvordan har de ansatte reagert på erfaringen med og resultatet av endringsprosessen?* og *hvilke opplevelser og refleksjoner kommer verbalt til uttrykk etter en endringsprosess?*

7.1 Hovedfunn:

Gjennom dybdeintervjuene av informantene i NCC, ved to forskjellige kontorer i Norge, har vi forsøkt å kartlegge hva slags opplevelse de har av endringsprosessen, og hvordan de reagerte på endringen. Videre har vi i denne oppgaven forsøkt å belyse hvordan opplevelsen av endringsprosessen har kommet til verbalt uttrykk, i etterkant av endringsprosessen.

De ansattes opplevelser har vært et sentralt tema i vår forskning. På tross av ulike arbeidsoppgaver, ansvarsområder og stillingstitler, ser det ut til at endringsprosessen kom like uventet på dem alle. Det å ikke forberede de ansatte på endringer, påpekes av Lewin (1997) som en mulig fallgrube for endringsprosessen. Ved å ta utgangspunkt i hans tre-steps-modell, hvor “unfreeze” er første fase, påpekes viktigheten av å forberede de ansatte på endringene, ettersom det er her grunnlaget og forståelsen for endringene dannes (Lewin referert i Jacobsen, 2012, 185). Toppledelsens manglende fokus på å forberede de ansatte på endringene, og den handlekraftige styringen av endringsprosessen, førte til at de ansatte opplevde det de beskriver som en stor uro i hele organisasjonen. De ansattes usikkerhet, frykt for fremtiden og økende mistillit til situasjonen, viser seg også gjennom kulturen og samholdet, som ble hardt rammet av endringsprosessen. Kulturens nedbrytelse viser tegn til å ha hatt ringvirkninger utover i

organisasjonen, hvor de ansatte opplevde at motivasjonen, effektiviteten og følelsen av å være en del av noe større, ble sterkt redusert.

“Alle satt på galleriet, alle satt på tribunen og ingen visste hvem som skulle spille. Ingen var tatt ut på laget.”

(Tom, NCC)

Opplevelsene de ansatte har av en endringsprosess, påvirker ofte hvordan de reagerer på endringene. Til tross for at informantene i utgangspunktet mente å være endringsvillige og positive til endringer, har vi funnet tegn som tyder på ulike grader av motstand. Motstanden til endringene har i stor grad vist seg gjennom usikkerhet, frykt, frustrasjon, fortvilelse, motivasjonssvikt, uenighet ved behovet for endring, rykter, manglende interesse og lavere effektivitet. I tillegg forteller flere av informantene om utøvelse av motstand ved at flere personer valgt å slutte i NCC, på grunn av endringsprosessen. Ved å sammenligne med de fire motstandsfasene presentert i Jacobsen (2012): *likegyldighet, passiv motstand, aktiv motstand og aggressiv motstand*, ser vi at motstanden vi har funnet hos NCC dekker alle de ulike gradene av motstand (Jacobsen, 2012, s. 131-132). Som bakgrunnen for motstanden belyses flere ulike temaer, som manglende informasjon og informasjonsflyt, dårlig kommunikasjon, lite involvering av de ansatte, opplevelser av at endringer er toppstyrt og påtvunget hele organisasjonen, og manglende forståelse for nødvendigheten av å gjennomføre endringene så brutalt. Sett i lys av Leavitt-Ry modellen, der organisasjonen anses som et dynamisk system (Leavitt referert i Nilsen & Ry, 2014, s. 4), ser vi hvordan disse temaene har påvirket ulike deler av organisasjonen, ved at manglende informasjon, deltagelse, forståelse av endringsprosessen, førte til at flere ansatte reagerte negativt. Videre har dette påvirket motivasjonen og effektiviteten, som da igjen rammer oppgavene de ansatte er tildelt og dermed også flere deler av organisasjonen.

Gjennom vår forskning ser vi hvordan de ansattes opplevelse av endringsprosessen “Ett NCC”, har kommet til uttrykk gjennom en rekke reaksjoner. Selv om organisasjonen har begynt å stabilisere seg etter endringsprosessen, viser våre funn at organisasjonen fortsatt er preget av endringene. Vår konklusjon er derfor at toppledelsens valg av å bruke “strategi E”, ikke nødvendigvis var den beste løsningen for endringsprosessen i NCC. På tross av dens handlekraft og effektivitet, har den ført til stor indre uro i

organisasjonen som med tiden har utviklet seg til en situasjon hvor de ansatte ikke lenger er like motivert i sitt arbeid. Dette kan skyldes kulturelle forskjeller i de nordiske landene, men også maktforholdene i konsernet, hvor hovedtyngden nå i en enda større grad er sentralisert i Sverige.

7.2 Videre forskning:

Studiet har tatt for seg de ansattes opplevelse av endringsprosessen og ikke hvordan lederne av endringsprosessen ser på situasjonen. For videre studier og forskning ville forskning på ledelsesnivå vært noe vi kunne tenke oss å undersøke nærmere.

Ut ifra de ansattes opplevelser av, og reaksjoner til endringsprosessen “Ett NCC”, kan det i videre forskning være interessant å se på erfaringer. I hvilken grad vil erfaringer fra tidligere endringsprosesser påvirke hvordan man stiller seg til fremtidige endringsprosesser? Vil de ansatte fortsatt hevde å være endringsvillige og positive til endringer, selv etter å ha opplevd usikkerheten, frykten og fortvilelsen, slik som i prosessen “Ett NCC”? Det kan også være interessant å se på betydningen av alder og konsekvenser for tap av pensjon og opparbeidede rettigheter, med tanke på avtalefestet pensjon (AFP). Tvinges eldre arbeidstakere til å være mer positive til endringsprosesser, fordi de taper penger eller fordi de har vanskeligere for å få seg nytt arbeid?

Litteraturliste

- Andersen, S. A. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2.utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Hernes, T. (2016). *Organisering, i en verden i bevegelse*. (1.utg.) Cappelen Damm
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.) Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.) Oslo: Cappelen Damm
- Kvale, S. Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Repstad, P. (2014). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. (4. utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og Innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Nielsen, J.C.R & Ry, M. (2002) *Anderledes tanker om Leavitt - en klassiker i ny belysning*. (1. utg.) Frederiksberg: SL grafikk
- Martinsen, Ø.L. (2009) *Perspektiver på ledelse*. (3. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel review*, vol. 41, 106-124.
Doi: 10.1108/00483481211189974
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990. *Journal of management*, vol. 25(3). 293-315.
Doi: 10.1016/S0149-2063(99)00004-5

- Armenakis, A.A., Harris, S.G & Mossholder, K.W. (1993) Creating readiness for organizational change. *Human relations*, vol. 46(6). 681-703 Hentet fra: <https://ezproxy1.usn.no:3720/docview/231489069?accountid=43239>
- Lewis, L. K. (2000). Communication Change: Four cases of quality programs. *International journal of business communication*, vol 37(2). 128-155.
Doi: 10.1177/002194360003700201
- Bovey, W.H. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16(7). 534-548.
Doi: 10.1108/EUM00000000006166
- By, R. T. (2005) Organizational change management: A critical review. *Journal of change management*, vol. 5(4). 369-380.
Doi: 10.1080/14697010500359250
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1997) Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human relations*, vol. 50(7). 859-878.
Doi: 10.1023/A:1016968625470
- Avey, J., Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitude and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44(1). 48-70. Doi: 10.1177/0021886307311470
- Folkmann, B. (2012, 11.03) Leavitt diamantmodell. Hentet 23.03.2017: https://net2change.dk/leavitt-diamantmodel/#.WNO_-fWcE-g
- Folkmann, B. (2012, 11.02) Leavitt-Ry modellen. Hentet 23.03.2017: <https://net2change.dk/leavitt-ry-modellen/#.WRR6ofVOLcc>
- Folkmann, B. (2009, 13.01) Lewins forandringsmodell. Hentet 27.04.17: <https://net2change.dk/kan-lewins-forandringsmodel-bruges/#.WQHTl VOLcc>
- Sander, K. (2016, 21.06). *Persepsjon*. Hentet 24.02.17: <https://estudie.no/persepsjon/>

- Olsen, B. E. & Nørgaard P. E. (2008, 30.04) organisasjonskultur. Hentet 29.04.2017:
<http://markedsforingogledelse1.cappelendamm.no/c241009/sammendrag/vis.html?tid=280769>
- Vaag, J. (2010, 04.03). Lederskapsserien: Ledelse av organisasjonsendringer. Hentet 27.04.17: <http://www.psykologibloggen.no/?p=2205>
- Oppfatte. (2013) *The free dictionary*. Hentet 24.02.17:
<http://no.thefreedictionary.com/oppfatte>
- Oppleve. (2013) *The free dictionary*. Hentet 24.02.17:
<http://no.thefreedictionary.com/opleve>
- Reaksjons-psykologi. (2012). *Store Norske Leksikon*. Hentet 08.05.17:
https://snl.no/reaksjon_-_psykologi
- Reaksjon. (2013). *The free dictionary*. Hentet 04.05.17:
<http://no.thefreedictionary.com/reaksjon>
- NCC (2015). Vår organisasjon. Hentet 20.04.17:
<https://www.ncc.no/om-ncc/om-konsernet/organisasjon/>
- NCC & Solberg (2016). Annual Report 2016. Hentet 28.04.17:
https://www.ncc.group/contentassets/341791baae7846ae81d3379eb74a9d81/ncc_annualreport_2016.pdf
- NCC & Solberg (2015) Annual Report 2015. Hentet 02.02.17:
https://www.ncc.group/contentassets/31b4bad8ca874d4686691a434be0711e/ncc_2015_eng_20160329.pdf
- Høgskolen i Sørøst-Norge. Master i innovasjon og ledelse. Hentet 11.05.17:
<https://www.usn.no/studier/finn-studier/okonomi-ledelse-og-innovasjon/master-i-innovasjon-og-ledelse/>

Figurliste

Figur 1: Oppgavens oppbygning

Figur 2: NCC Organisasjonskart (NCC, 2015)

<https://www.ncc.no/om-ncc/om-konsernet/organisasjon/>

Figur 3: Leavitt Ry - modellen med de mange muligheter (Nilsen & Ry, 2014, s. 4).

Figur 4: Lewins tre-steg-modell for endring (Jacobsen, 2012, s. 184).

Figur 5: Endringer som en avgrenset prosess med start-og slutt punkt

(Jacobsen, 2012, s. 154).

Figur 6: Kategoriene plassert i Leavitt-Ry modellen

Figur 7: Endringsprosessens påvirkning i organisasjonen, sett i lys av Leavitt-Ry.

Figur 8: Ansattes opplevelse av endringsprosessen

Vedlegg:

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Hei.

Vi er to studenter fra Høgskolen i Sørøst Norge som for tiden er i gang med avsluttende oppgave i Masteren Innovasjon og Ledelse. Masterstudiet er toårig og har lagt vekt på blant annet: ledelse, innovasjon, samhandling, tjenester, produkter, organisering m.m. I forbindelse med vår forskning har vi fått tillatelse til å gjøre et utvalg blant ansatte i NCC. Vi vil derfor, i forkant av forskningen, gi en liten forklaring om temaet for vårt studie og hva forskningen vår går ut på.

Tema for forskningen: Det overordnede temaet vi har valgt for vår studie er endringsprosessen “Ett NCC”. Med utgangspunkt i endringsledelse, organisatorisk endring og endringsprosesser ønsker vi å se nærmere på ansattes opplevelse av endringer og hvordan ulike reaksjoner til endringen kan ha påvirket endringsprosessen.

Foreløpig problemstilling: Hva påvirker endringsprosesser og hvilke effekter oppstår på grunnlag av endringen?

Metode: For å innhente data ønsker vi å ta i bruk dybdeintervjuer med et utvalg ansatte i NCC, som i ulik grad har blitt påvirket av endringen. Intervjuene vil finne sted på den ansattes arbeidsplass og varer i omtrent 45 minutter. For å sikre at vi får med oss alt som blir sagt, vil vi ta i bruk en lydopptaker under intervjuene.

Det er viktig for oss å påpeke at all informasjon vi får fra de ansatte, vil bli transkribert, kategorisert og analysert. Det vil ikke bli stilt demografiske spørsmål, som kan knytte ansatt opp mot noen av funnene vi eventuelt finner i forskningen. Oppgaven vil bli anonymisert og vi informerer om at vi har taushetsplikt. Alt av data som samles inn vil bli lagret i en safe og destruert etter studiens slutt.

Med vennlig hilsen,

Kamilla Fjellheim & Anett B. Gjørsvik

Inngangsbønn:

Takk for at du tok deg tid til dette, det setter vi stor pris på. Vi vil først starte med å fortelle litt om oss, hensikten med studien og noen avklaringer før vi starter selve intervjuet.

Vi er to studenter fra Høgskolen i Sørøst Norge som for tiden er i gang med avsluttende oppgave i Masteren Innovasjon og Ledelse. Vi har begge tatt masteren over to år ved siden av jobb. Ved å kombinere jobb og studier har vi fått en større forståelse av hvordan teorien fungerer i praksis. Iløpet av studiet har vi fått stor interesse for hvordan endringsprosesser ledes og implementeres i organisasjoner. Noe som gjorde det naturlig for oss, å forske på utfordringer ved organisatoriske endringer i vår masteravhandling.

Tema for intervjuet:

Hensikten med studien er å se nærmere på hvordan ansatte opplever endringsprosesser og hvilke reaksjoner som utspiller seg under slike situasjoner. NCC har jo vært igjennom en stor omorganiseringsprosess de siste årene og vi så derfor muligheten å gjøre en slik forskning her. I NCC ønsker vi å kartlegge hvordan de ansattes opplevelse av endringsprosessene mot å bli “Ett NCC” er og hvilke reaksjoner endringsprosessen har fått.

Med “Ett NCC” menes prosessen som startet i Norge i 2015 om å omorganisere organisasjonen fra landbasert styring til et nordisk konsern styrt fra et hovedkontor. Utvalget i studiet består av seks informanter fra ulike fagområder i organisasjonen, alle informantene er på et eller annet vis berørt av endringsprosessen.

Avklaringer:

Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptaker. Grunnen til dette er at vi lettere skal kunne se tilbake på dine svar og analysere datamaterialet i tråd med dine opplevelser.

Informasjonen vi mottar under disse samtalene vil bli tolket og analysert deretter benyttet i studien for å kartlegge mulige funn. All informasjon som innhentes vil bli anonymiseres for at de som intervjues ikke skal kunne gjenkjennes. Dette er viktig for oss ettersom vi ønsker å få et så virkelighetsnært bilde som mulig, av hvordan du

opplever endringsprosessen. Selv om vi er to forskere vil kun en av oss stille deg spørsmål. Oppgaven til forsket nummer to er å notere dine poenger, samt observere. Hun kommer også til å lage en tidslinje av din opplevelse, tidslinjen vil bli benyttet som et hjelpemiddel for å forstå din opplevelse av endringsprosessen. Samt kan hun komme med oppfølgingsspørsmål om hun mener det trengs mer utfylling. Intervjuet vil vare i ca. 45 minutter.

- Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Innledende spørsmål:

- *Kan du fortelle litt kort om deg selv og hvilken rolle du har i NCC?*
- *Hvor lenge har du jobbet i NCC?*

Intervjuguide:

Hovedspørsmål opplevelser:

- *Kan du fortelle oss om hvordan du har opplevd endringsprosessen "Ett NCC"?*

Delspørsmål:

- *Hvordan inkluderes de ansatte i planleggingen i endringsprosessene?*
- *Hvordan opplever du implementeringsfasen av endringene?*
- *Hvordan opplever du inkluderingen?*
- *Hvordan opplever du at endringsprosessene så langt, har stabilisert seg i NCC?*
- *Hvordan opplever du at endringsprosessene har endret situasjonen for deg som ansatt i NCC?*
- *Hvordan vil du beskrive forholdet mellom leder og ansatt i organisasjonen?*
- *Hvordan opplever du at lederne i NCC har ledet endringsprosessene?*
- *Hvordan vil du forklare endringene i lys av NCC visjoner/mål?*

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hva er dine reaksjoner på..*
- *Hva mener du med..*
- *Hvordan opplevde du..*

- *Kan du fortelle mer om dette..*

Hovedspørsmål reaksjoner:

- *Hvordan reagerte du på endringsprosessen?*

Delspørsmål: I spørsmålene prøver vi å dekke Lewins sine tresteg, opptining, endring og nedfrysning.

- *Hvordan fikk du beskjed om endringsprosessen, "Ett NCC"?*
- *Hvordan blir fremtidige endringsprosesser kommunisert?*
- *Hvordan har endringene påvirket din arbeidssituasjon?*
- *Hvordan vil endringene påvirke din arbeidssituasjon de neste fem årene?*
- *Hvordan opplever du at dine reaksjoner har blitt hensyntatt av ledelsen?*

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hva er dine reaksjoner på..*
- *Hva mener du med..*
- *Kan du fortelle mer om dette..*

Utgangsbønn:

- *Da tror jeg vi har fått belyst det vi var interessert i men før vi avslutter er det noe du ønsker å tilføye?*

Ønsker med det å takke deg for din tid og investering i intervjuet. Ha en fin dag videre.

Inngangsbønn:

Hei, Takk for at du tok deg tid til dette, det setter vi stor pris på. Vi vil først starte med å fortelle litt om oss, hensikten med studien og noen avklaringer før vi starter selve intervjuet.

Vi er to studenter fra Høgskolen i Sørøst Norge som for tiden er i gang med avsluttende oppgave i Masteren Innovasjon og Ledelse. Vi har begge tatt masteren over to år ved siden av jobb. Ved å kombinere jobb og studier har vi fått en større forståelse av hvordan teorien fungerer i praksis. I løpet av studiet har vi fått stor interesse for hvordan endringsprosesser ledes og implementeres i organisasjoner. Noe som gjorde det naturlig for oss, å forske på utfordringer ved organisatoriske endringer i vår masteravhandling.

Tema for intervjuet:

Hensikten med studien er å se nærmere på hvordan ansatte opplever endringsprosesser og hvilke reaksjoner som utspiller seg under slike situasjoner. NCC har jo vært igjennom en stor omorganiseringsprosess de siste årene og vi så derfor muligheten å gjøre en slik forskning her. I NCC ønsker vi å kartlegge hvordan de ansattes opplevelse av endringsprosessene mot å bli "Ett NCC" er og hvilke reaksjoner endringsprosessen har fått.

Med "Ett NCC" menes prosessen som startet i Norge i 2015 om å omorganisere organisasjonen fra landbasert styring til et nordisk konsern styrt fra et hovedkontor. Utvalget i studiet består av seks informanter fra ulike fagområder i organisasjonen, alle informantene er på et eller annet vis berørt av endringsprosessen.

Avklaringer:

Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptaker. Grunnen til dette er at vi lettere skal kunne se tilbake på dine svar og analysere datamaterialet i tråd med dine opplevelser.

Informasjonen vi mottar under disse samtalene vil bli tolket og analysert deretter benyttet i studien for å kartlegge mulige funn. All informasjon som innhentes vil bli anonymiseres for at de som intervjues ikke skal kunne gjenkjennes. Dette er viktig for oss ettersom vi ønsker å få et så virkelighetsnært bilde som mulig, av hvordan du

opplever endringsprosessen. Selv om vi er to forskere vil kun en av oss stille deg spørsmål. Oppgaven til forsket nummer to er å notere dine poenger, samt observere. Hun kommer også til å lage en tidslinje av din opplevelse, tidslinjen vil bli benyttet som et hjelpemiddel for å forstå din opplevelse av endringsprosessen. Samt kan hun komme med oppfølgingsspørsmål om hun mener det trengs mer utfylling. Intervjuet vil vare i ca. 45 minutter.

- Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Innledende spørsmål:

- *Kan du fortelle litt kort om deg selv og hvilken rolle du har i NCC?*
- *Hvor lenge har du jobbet i NCC?*

Intervjuguide:

Hovedspørsmål opplevelser:

- *Kan du fortelle oss om hvordan du har opplevd endringsprosessen "Ett NCC"?*

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hva mener du med..*
- *Hvordan opplevde du..*
- *Kan du fortelle mer om dette..*

Hovedspørsmål reaksjoner:

- *Hvordan reagerte du på endringsprosessen?*

Oppfølgingsspørsmål:

- *Hva er dine reaksjoner på..*
- *Hva mener du med...*
- *Kan du fortelle mer om dette..*

Utgangsbønn:

- *Da tror jeg vi har fått belyst det vi var interessert i men før vi avslutter er det noe du ønsker å tilføye?*

Ønsker med det å takke deg for din tid og investering i intervjuet. Ha en fin dag videre.

Vedlegg 4: NSD Godkjenning



Leif Inge Magnussen
Institutt for industriell økonomi, historie og samfunnsvitenskap Høgskolen i Sørøst-Norge

3603 KONGSBERG

Vår dato: 04.04.2017

Vår ref: 53490 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

53490	Organisasjonsendringer
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Leif Inge Magnussen
Student	Anett Gjersvik

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 53490

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring er noe mangelfullt utformet. Vi ber derfor om at følgende tilføyes:

- At deltagelse er frivillig og at en kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- Dato for forventet prosjektslutt (01.06.2017)
- Veileder og studentenes kontaktinformasjon

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Sørøst-Norge sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.06.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Samarbeidskontrakt

- For Masteravhandling i MIL-5000: Master i innovasjon og ledelse, vår 2017.

Samarbeidet består av:

Kamilla Fjellheim og Anett Bredesen Gjorsvik.

1. Struktur

1.1 Ordstyrer

Digresjoner etterstrebes å minimaliseres.

Det oppfordres til faglige diskusjoner.

“Sosialt” prat forbeholdes pauser, og innledende fase av møter.

1.2 Møte (avtaler og plikt)

Deltakerne etterstreber å avtale møter slik at alle kan delta, hvis dette ikke er mulig se pkt. om møteplikt. Hvis ikke annet er avtalt er møtestedet Høgskolen i Buskerud og Vestfold, campus Bakkenteigen. I forkant av møtet skal det utarbeides et agenda for møtet.

Dersom medlemmet ikke kan møte fysisk skal vedkommende etterstrebe å stille ved hjelp av digitale virkemidler.

2. Avgjørelser

Åpen diskusjon, hvor endelig beslutning tas ved hjelp av veileder, om man ikke er enstemmig enig. Hvis man velger å ikke uttale seg er det ensbetydende med å være enig.

3. Arbeidsfordeling og -mengde

Arbeidsmengden fordeles likt mellom deltakerne.

4. Tillit

Deltakerne skal kunne snakke fritt internt, dette medfører selvsagt at innholdet som tas opp i diskusjoner ikke blir videreformidlet.

5. Konflikthåndtering

Konflikter tas opp underveis, slik at de kan forsøkes løses og ikke hindrer studiet.

Samtlige deltakere vedkjenner seg innholdet i denne kontrakten ved signatur.

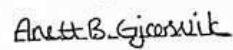
Bakkenteigen, 05.01.17

Kamilla Fjellheim



(sign)

Anett B. Gjøsvisk



(sign)

Vedlegg 6: Bilder fra arbeidsprosessen, datainnsamling og analysearbeid



Klare for intervju



NCC sine lokaler i Oslo